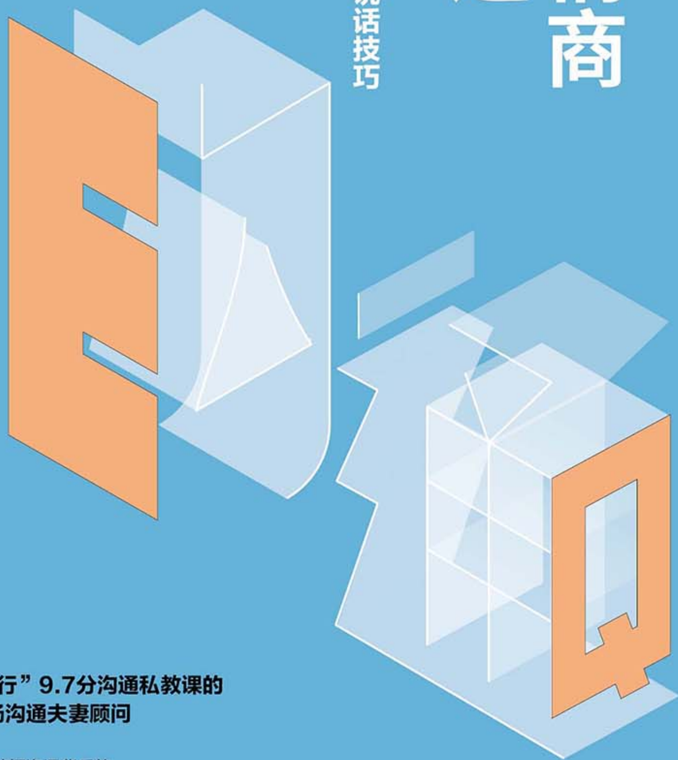
高情商沟通

赢取信任、改变人生的说话技巧

仲佳伟　文娅　著



“在行”9.7分沟通私教课的
职场沟通夫妻顾问

深入挖掘沟通背后的
秘密与思考逻辑
细致拆解沟通的方法与技巧
助你一步步走向成功

所谓EQ高
不是会来事儿，而是言行有用，
做人可信

所谓会说话
不是花言巧语，而是推进工作、
赢得信任

中信出版集团

版权信息

书名:高情商沟通

作者:仲佳伟,文娅

ISBN:9787508687308

中信出版集团制作发行

自序

看得见的沟通力，从看不见的情商学起

—

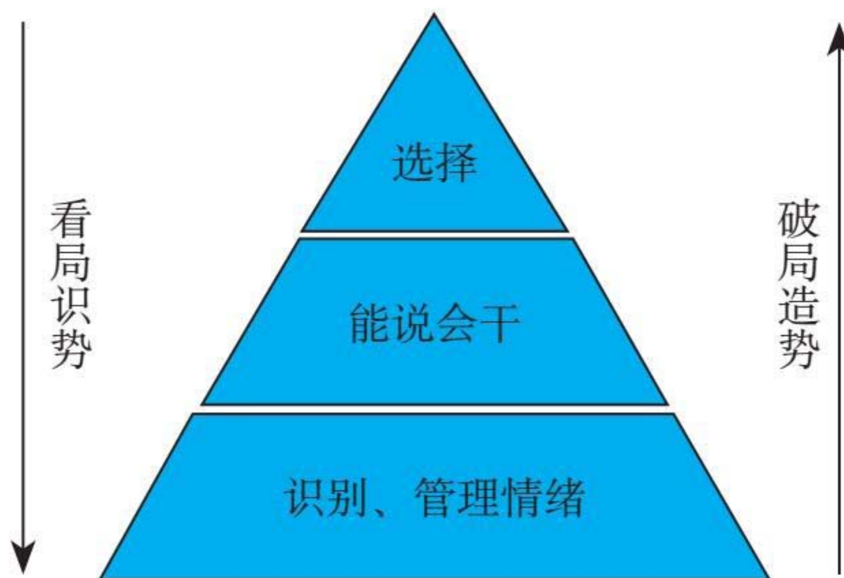
我和娅娅文是一对大学初恋就在一起的夫妻。和很多朋友一样，我们性格都偏内向，从小也不太会说话。一直到工作以后，因为说话做事心态与技巧上的不成熟，我们摔了不少跟头，才开始关注高效沟通及其背后更重要的情商这个领域。

与很多朋友不一样的是，我们有幸干了公共关系这一行，平时的工作基本就是处理“关系”，靠“脑子与嘴巴”吃饭，服务的客户又都是世界500强企业或创新组织的高管们。大家可以想象，在这样的工作中，我们的“缺点”会以多么高的强度与密度暴露出来并被放大。

然而，正是这样的尴尬经历，促使我们去思考怎么提升自己，以及一个更重要的问题——对于像我们这样并不是特别会说话的人来说，到底需要提升什么？是学会花言巧语，还是有比会说“漂亮话”更重要的东西？带着这样的思考，结合工作中的实践，我们三年前开始了第一个付费专栏的写作，并在后来出版了《能说会干：开启高情商的精进之路》一书。

在那本书里，我们提出了“真情商”的概念——所谓的情商，并不是花言巧语会来事儿，而是目标清晰地赢取关键他人的信任，进而实现成长的综合能力。基于这个理念，我们又提出了以“赢取信任”为导向的情商训练框架，用以帮助和我们有相似提升需求的职场人。它其实是一个三层金字塔结构，“说”与“干”只是其中的一部分（见下图）。

情商与沟通的关系



高效沟通，
离不开从情商入手的三层完整训练体系

随着专栏的开设与图书的出版，越来越多的朋友通过“在行”等平台找到我们，咨询高情商沟通，也有公司、组织找到我们去做类似主题的内训。大家都很认同我们的理念与框架，并希望我们能基于这个框架，从“高效沟通”切入，系统地讲解实战技巧，而这也恰恰是我们的愿望：以自身的“学”与“教”为基础，与更多朋友分享“真情商”背后思考、做事、沟通的要义与心得。

在这样的写作背景下，我们选择“高效沟通”为本书的重点。它作为情商最重要、最直接的应用领域之一，不仅是成长过程中极为重要的技巧，更是实现自我认同的重要工具。

巧的是，开始写这本书时，我们迎来了各自职场上的第一个十年考验：我正在外企里向晋升为总监级的职务努力；而娅娅文则选择了“裸辞”，准备创立自己的咨询工作室。这两件事，正好成为我们在“高效沟通”这个领域探索、验证自身理念与方法的最佳实践。

二

选定了方向之后，下一个问题就是具体写什么了。我们发现，对于读者来说，最需要的不是鸡汤式的金句，也不是空洞的理论，而是实实在在的案例、上手能用的方法，以及更重要的练习心得。

为什么？我们不妨一起来看看高效沟通在学与教两个方面的现状。

第一是像我们一样的职场人在高效沟通练习上存在困惑。过去的两三年间，我们平均每周为客户或学员提供一次沟通咨询，每周写一篇文章进行总结。在这个过程中，经常有朋友问我们："老师，为什么我看了很多书，还是用不好里面的方法呢？"

这就引出了在"教"这个方面的问题：为什么那么多书（或线上课程）都不能帮助学习者实践方法，实现提高呢？作为写作者，每次被问及或想到这个问题，我们既无奈，又有些压力，但更多的是发现了进入这个领域的机会与价值。

因为我们发现：对于作者来说，分享泛泛的感悟与理念很容易，但要提出一些上手就能用的方法与技巧却很难。这个"难"并不是因为写不出理论与方法，而在于很多方法缺乏实践的验证与再创造，以及从实践中得出的宝贵心得。

举个例子，如果作者自己没经历过向各种组织内的不同领导汇报工作，也没经历过帮助他的客户、学员准备给领导做汇报，又怎能提炼出读者能用的方法呢？如果自己没经历过刚当上小领导就要去管理以"90后"为主的新生代团队，又怎能去帮助有同样困难的新手管理者？

说得简单点，在职场高效沟通这个领域里，要想确保分享出来的东西真有用，必须要满足三个条件。

第一，作者有方法。要拥有一套成体系的理念与方法，并且有行动建议。

第二，作者在一线。要拥有扎实、新鲜的实践基础知识，明星级、大师级的分享，未必适合我们当下的职场应用。

第三，作者会教人。自己再厉害，未必就能教会别人，有教人的实践经验，才真有用。

这三条，本质上说的是"知行合一"这个道理，同时，也回答了上面的第二个问题。读者朋友可以自己去评估现在市面上众多与沟通或情商相关的书

籍和课程，是不是满足这三个条件，进而判断要选择哪个来帮助自己练习沟通。

而对于我们来说，“知行合一，教学相长”既是我们专注在这个领域多年来的心得，也是我们对自己的要求，更是客户及学员们对我们的反馈与肯定。无论是我在公司里争取升职，还是娅娅文自己创立工作室，都是在实践这三条看似简单，实则耗时耗力的标准。

三

在学习（看书或听课）这件事上，你有没有过这样的经历：你看到一个方法，觉得挺有道理，但看后就忘了。直到有一天，你经历了一些事，却在事后才想起这个方法，于是你很郁闷，为什么事情发生时就没能想起这个方法呢？

这样的情况，我们也经常经历。比如，我们在工作中经常会有与别人意见不同进而吵起来的情况。在这样的冲突沟通中，最常见的错误就是在现场与对方争论谁对谁错；而最好的处理方法是在现场马上道歉，使争论降温——这两条，我在很早的时候就知道。

然而，在很长一段时间里，“知道”这两条，并没能帮我很好地处理现场的冲突。在我印象中，大概是在经历第三或第四次这种冲突式对话时，我才在现场突然想起这个方法，然后说出那句“对不起，如果我刚才说的话让你误解并生气了，我对此表示歉意。我的本意是……”

现场一下子安静了下来，很快回到正常的交流中。这样不仅节省了大量的时间与体力，更促成了真正有效的对话。之后，我不断应用这个方法，并把它变成了自己的习惯。

本书中的理念与方法，全都基于我们类似的实践、观察与学习。在写作的过程中，我们也充分考虑了读者朋友们的使用需求。内容上既有理念式的信任度建立公式，帮助大家从根源上改善与他人的关系；也有教大家在碰到一件事儿时，该如何更好地思考，从而更好地说话；更有类似上述例子中那种，在吵架时上手就能用的话术清单。

四

怎样使用这本书才最为高效呢？当你翻开这本书的目录时，你会发现全书

由41个职场上的关键词构成。这41个关键词基本上可以概括为两部分。

第一部分（第一至第三章）是对于职场“高情商”的理解。所有的想、做、说的技巧，都是建立在情商之上的。如果你想系统地了解“高情商沟通”，我们建议你细读第三章。

第二部分（第四至第八章）是高情商沟通在职场中的典型应用。我们精选了作为职场人，与领导、与下属、与同事、与客户、与合作方这五个常见维度的典型沟通场景。如果你在某一个场景有一个具体的困惑或问题，可以直接跳到该场景的章节进行阅读。

在每一个关键词下，我们都会围绕一个主题，分享我们经历过、观察到的案例，以及被实践验证过的理念与方法；同时，我们也会特别指出，在训练某一个主题时，最大的心得是什么；并且，为了方便大家抓住干货，我们也在每一章最后用思维导图进行了总结。

职场情商虚无缥缈，练习也是一个系统工程，但我们这些年最大的体会是：虚，并不代表无从下手。心态正、方法实，并从情商最相关的想、说、做开始，有意识、系统地训练就能一天天看到效果。因此，配合本书，我们也推荐大家阅读我们系统谈职场情商实践的《能说会干：开启高情商的精进之路》一书。它可以帮大家从一个全新的角度，理解真正管用的职场高情商究竟是怎样的，应该怎么练习。

对我们来说，“情商”是值得持续探索的一个主题，我们希望未来能继续以此为基础，学习并开展在不同领域里的应用。

我们特别感谢一路走来支持我们在这个话题上探索、试错的前辈与朋友。感谢中信出版社商业社社长沈家乐老师、编辑徐丽娜老师及我们的出版人黄磊老师，也感谢所有通过“在行”平台与我们交流的朋友，最感谢的，是我们在职场上一路走来的领导、同事、客户及合作伙伴们。

最后，如果大家在阅读本书的过程中有任何想法与建议，也欢迎您随时与我们交流，无论是通过“在行”来约一对一沟通，还是通过微信交流，我们都荣幸之至！

仲佳伟
2017年11月于北京

第一章

在学习沟通前，你需要避开哪些坑？

当你意识到沟通是一门必须补上的“必修课”时，往往已经不太可能有大把的时间慢慢看书学习了。工作越来越忙，你投入到沟通学习中的时间与精力却越来越少。因此，了解在沟通学习中的误区，可以让你在学习沟通时事半功倍。

在这一章中，我们梳理了很多人在沟通学习中遇到的坑。希望大家能在最开始就有一个正确的学习心态与方向，为最终学会高情商的沟通打下基础。

羡慕：职场自信到底来自“面子”还是“里子”？

职场的成长，既包括“面子”上的装备，也包括“里子”上的实力。只是很多人会错把“面子”当成“里子”，把精力、时间、金钱投错了方向。

“面子”上的事情，总是伴随着“买买买”。不管是“70后”“80后”，还是“90后”，毕业、工作、挣钱后，总有些东西你特别想买。男孩子想买表、买车，女孩子想买包、买鞋。似乎买到这些，不仅能改善生活品质，还能彰显职场积累。当然，更重要的是，这些东西带来的“面子”，也让人觉得更自信了一些。

我们也是如此。我们家庭出身都很一般，曾经有很长一段时间，赚了钱就买名牌手表、包包、钢笔等物件，伴随着一路升职，这些给了我们不少“自信”。有一阵子，我们甚至和很多同龄人一样，产生了一种错觉：努力干活，升职加薪，买更好的东西，成为职场精英，这是一条无比顺利、正常的路。

然而，这种错觉带来的驱动力持续两三年就没有了。职位越高，升职的困难就越大，一个人整体素质中欠缺的地方就越暴露出来。

那时，皮皮仲刚从奥美跳槽去了爱德曼。在奥美时，他的老板及客户就说他有时特别固执，不太会沟通，他当时并不太在意，但去了爱德曼之后，他的客户也给了他同样的评价，这让他陷入了郁闷之中。

因为在那时的皮皮仲看来，他们不喜欢的“固执”，恰恰是他自己最自豪的东西，因为他有自己的做事方法与想法——靠自己进奥美，又去爱德曼，似乎给了那时的他太多的自信。难道他真的做错了吗？皮皮仲向来自信的表达能力，难道真的出了问题？

案例

> 有一天，公司的老大K总与皮皮仲一起参加客户会。K总是皮皮仲眼中的精英老板，穿着低调、讲究，谈吐、举止风度翩翩。那是皮皮仲第一次与他一起开会。会上，客户又提起了一件他们曾讨论过的事。那件事，客户与皮皮仲的看法不太一致，皮皮仲曾经很强势地表达过自己的看法。客户看K总参加了会议，便特意花了十来分钟时间，发

表演讲似的表达了他的观点。

K总一直笑眯眯地听着。听客户说完后，他只问了一个问题："请问，根据您自己的经历，您刚才一直强调的做法，能帮您实现最开始提出的目标吗？"

客户停了下来，有些尴尬，但随即说道："K总，你提得对。逻辑上，我的想法推导都对，但它并不能帮我解决问题。"

K总一个问题就改变了那位强势、固执的客户的想法，也让皮皮仲见识了什么叫强大的沟通力。皮皮仲第一次意识到，在与客户观点不一致时，居然不用据理力争也能改变对方的想法。

那次会议之后，皮皮仲的感觉很复杂。一方面，他对K总的钦佩又多了一点——强大沟通力；另一方面，他也知道自己没办法像攒钱买一个名牌包一样，买到这样的沟通力。

职场上的很多能力都是这样，比如情商，比如见识，都买不到。

案例

很多年之后，我们一起见一位律师朋友P总。那天，他和他的另一位初级合伙人一起和我们聊天。我们聊起他们公司某一项服务的设计，P总用他作为律师的强大逻辑推导力，以及他作为公司老总的自信，给我们讲了一大通他为什么要那样设计。

皮皮仲一直静静地听，时不时微笑。等P总讲完后，他问了P总一个问题："P总，请问根据你之前的经历，这样的设计思路，对你设定的目标是否有用？"

P总沉默了一会儿，笑道："没用。"

P总的合伙人半恭维半认真地对皮皮仲说道："你太厉害了，很少有人能说服P总，让P总改变想法。你只问了一个问题就做到了。"

那时，皮皮仲突然想起了启发他、带着他进入高效沟通精进之路的K总。因为他发现，他问的这个问题，与当年K总问客户的问题几乎一模一样。

之后，皮皮仲非常感慨。因为他知道，经过这些年的历练，他或多或少也拥有了能和K总问出同样一个问题的沟通力——这背后的理念、方法与练

习心得，正是我们想通过这本书分享给大家的。

困惑：囤书囤课是一种善意，但囤不出沟通力

不知道你有没有扔掉不穿的衣服的经历？

我们每年“五一”“十一”都会收拾衣柜，既是换季，也是清理。我们刚结婚一起住时，娅娅文有很多从淘宝上囤的新衣服，但是从来没穿过。当我嘲笑她时，她就会用我买的书来反击——书架上那么多书，有多少本是从头到尾读过的？读了还有用的？

有时候，我们都希望通过“买”或“囤”来实现一种满足感：在淘宝上囤货，或囤书、囤资料，性质是一样的。囤着的衣服很少穿，囤在书架上的书并不会变成知识。在学习沟通这件事上，很多朋友也喜欢通过买书或报培训班来实现“囤”的满足感，安慰自己的上进之心。

不管是买书还是报培训班，都是我们想自我提升的表现。职场的成长，基本上是一个“自学”的过程。当我们对成长有渴望，对改变充满期待时，很多人会选择当时就能做的方式——买书或报培训班，就像想要一件漂亮衣服，便在淘宝上下单一样。

可很多时候，书与淘宝上买来的衣服一样，翻几页后就被我们遗忘了。当你偶然看到书架上一排排落满灰尘的新书时，常常会自责。但我们想请你思考的问题是：你买了书不读，或上课后不去用学到的方法，最根本的原因真的是自己太懒吗？还是有别的缘由？

这个问题，对于我们接下来的学习至关重要。

案例

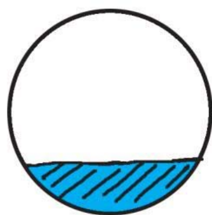
> 我们有位学员M姐，特别好学、刻苦。在我们写这本书时，她已经成为我们的高情商沟通私教课学员。她之前也像很多朋友一样，热衷囤书却读不下去。她跟我们说的理由也许很有代表性。
>
> 记得我们第一次见面交流时，她让我们推荐几本有助于提高职场情商及沟通力的书。于是，我们便把了解过觉得不错的书推荐给她。没想到，这些书她居然都有。
>
> “不应该啊！如果这些书你都读过，那咱们今天聊的很多理念，你应

> 该都知道啊！”我们表示很惊讶。
>
> M姐有点不好意思地说道：“书的确买了不少，但我一直没好好读。太忙，没时间啊！”
>
> “非常理解！我想请问一下，除了没时间，还有什么原因导致你没读下去？”
>
> 她回答：“很多时候，我碰上了某个问题，就去买书。现在买书很方便，今天下单，明天就能送到。最兴奋的时候一般是在挑书的时候，下了单之后，兴奋点就急剧下降，等书送到后，我基本是翻几页就没热情了。加上很多工具书看起来其实有些无聊，我就没有读下去的欲望了。”
>
> 我们听后，觉得她分析得很有道理，我们自己也有同样的毛病。没想到，M姐还给了我们更多“惊喜”，那就是她还囤了很多课，既有培训班，也找了一些像我们一样的独立顾问。M姐告诉我们，因为觉得自己在单位正处于上升期，又觉得沟通确实非常重要，所以就希望多学一些。

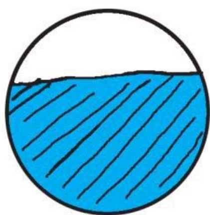
尽管有些惊讶，但我们还是非常尊重她的选择。毕竟，她在单位已经是中层领导，能保持学习的习惯，让我们非常敬佩。同时，她在沟通领域里的求知行为，也引发了我们对学习沟通或其他职场技能时，如何选择学习方法这一问题的关注与思考。

很多人认为，图书或课程能带来知识，知识能变成能力，但也会发现，图书或课程不能自动变成知识，知识也不能自己转化为能力，这当中藏着重要的一步。

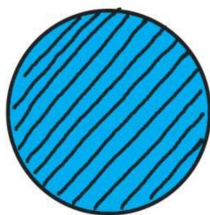
沟通力何时才满格？



看书或听课



边学边用



边用边思考

选择：选错学习方式，浪费的不只是时间和钱

大家有没有想过，练习沟通最大的成本是什么？是钱吗？

不是。不管你花几十块钱买书，还是小小心疼一下，花几千块钱去报个培训班，这些短期内投入的金钱，都比不上万一没训练成功而带来的时间、精力的损耗，以及由此耽误的职业发展！

想象一下，如果有一天，你已经三十好几了，经历过很多人与事，书也读了不少，但谈吐、表达完全没有训练出来，职位、前途、身份也与你的年纪完全不匹配。这是你想要的结果吗？显然不是。

所以，花钱需慎重。不是因为钱重要，而是你在为你的未来做选择，你的未来太重要。

职场上，无论是外在的升职加薪，还是内在的专业提升，很多时候都与“选择”有关。选对了，一切顺顺利利；选得不太合适，就得多走些弯路。学习沟通也是如此，你可以选择看书、上培训班或找老师，但我们觉得有必要好好分析一下这三种方法的优劣，以及该如何利用这些方法，帮你真正提高沟通能力。

最好也最实在的评估标准，就是看学习者是否真能学会。

选择一：集训式的培训班

市面上有很多培训班可以学习沟通或表达。这些培训班大部分是一天的课程，一般分为两种：一种是类似“口才速成”的课程，另一种是“人际关系速成课”。定价一般在3000元到8000元不等，老师多为专业的培训师，拥有各种心理学或NLP（神经语言程序学）的认证等。

什么样的人适合去上这种课呢？如果你满足以下条件，那就可以考虑去参加这些培训：对练习沟通这件事打不起兴趣；没时间（或懒得）读一本书；想快速了解沟通的体系与一些基本方法；你愿意支付这笔不算少的费用。

这样的培训存在着什么样的问题？在此分享一些我们的看法，大家可以自己评估。

“速成”还是“速识”？虽然这些培训课都打着“速成”的招牌来吸引学员，但它们最大的问题是并不能“成”。为什么？因为“职场沟通”并不是一个知识导向的学习过程，而是一个练习、体会、修正、提升的过程。一天的时间，有“速”却不一定能“成”。

集体学习能否解决个人问题？尽管主办机构一般都会安排“情景演练”“角色扮演”等环节，让学员当场练习学习到的方法，但尴尬的现实是，你觉得一帮不会沟通的人被组织到一起进行相互训练，真的能练出即时的、非常个人化的沟通能力来吗？

学会方法，并不等于会用。学与用结合起来，一直是培训领域里的难点。以我们自己的经历来看，即便是段位相当高的资深职场人，也没办法一下子把方法应用到自己的工作中。想象一下，你学到了“用清晰的逻辑，把复杂的事情简单地说清楚”这一方法，当你在跨部门会议上被质疑时，能迅速用起来吗？如果没有演练过，难免要跌几跤才能学会。

选择二：精英式的行家顾问

我们就属于这一类。我们所认识的沟通表达领域的行家或多或少读过一些沟通方面的书籍，也或多或少提炼出一些自己的理念与心得（有些老师甚至是语言学科班出身），在与学员分享的过程中，他们会用很多精彩的故事去启发学员的思考，这些理念、方法与故事，对练习者学习沟通非常重要。

但这种模式的缺陷也非常明显：你每一次与某位老师的约见时间一般是1～2小时，即便老师的水平很高，能瞬间激起你学习沟通的兴趣，并分享了干货给你，但约见完成后，你依旧缺乏练习需要的几大要素。

我们和几位职场及沟通领域的行家也交流过。目前，在职场规划领域里，已经有行家在探索类似“学习群”这样的模式，并实行“打卡”等方法。相较于仅仅交流一节课，这种模式可以持续地鼓励学员去实践所学的沟通方法，并交流练习心得。

然而，“沟通”是一个非常个人化的话题。一帮陌生人在一个虚拟的微信群里，是不是真的可以根据自己的需求来推进沟通方法的练习？以我们的尝试与分析，这几乎很难实现。

选择三：阅读沟通类的经典图书

你是不是觉得我们在写沟通的书之前，一定会先抨击一通市面上已有的相关图书？你只猜对了一半。

娅娅文经常称皮皮仲为“书呆子”，当然，是善意的。坦白来说，从毕业时对自己所从事的行业一无所知，到现在算是初步站稳脚跟，形成自己的专业体系，“阅读”是我们学习的重要途径之一。

尽管读书肯定有用，但得看“用”在哪儿。从我们的经历来看，在学习沟通的过程中，阅读经典的沟通类书籍，可以帮我们解决以下问题。

认识基本的概念及理念。比如，通过阅读《沟通的艺术》，你会了解沟通不只是为了交流信息，更是为了建立关系。

了解基本的方法与技巧。比如，通过阅读《关键对话：如何高效能沟通》一书，我们学到了在高压环境下，如何问好问题，降低对方的抵触情绪，推进对话。

见识到经典的案例。比如，我们通过《谦虚的探询：询问而非命令的艺术》，看到了很多诸如医生与护士、上级与下属之间尴尬场面中的对话。

经典的沟通书籍，从国外引进的居多，但这些书的作用更多是让人“认识”“了解”“见识”。市面上并没有一本高质量的书，能够结合案例把沟通方法讲透，并给出练习时的建议。

为什么会出现这一现象呢？根据我们的观察，以及与学员、同行的交流，发现目前市场上这类书主要有以下几个“脱节”。

作者身份与实际职场人脱节。无论是国外引进的大学教授写的理论书，还是国内主持人、辩论队辩手等作者写的书，虽然作者的学术能力或口才毋庸置疑，但他们的工作或生活经历与当前大多数职场人的经历脱节。比如，现在都说小领导不好当，一段话该如何说，才能上得到“70后”大老板的信任，下获得“90后”团队成员的欢心？要写出类似这样的高质量内容，作者本人必须有相关的经历。

场景案例与现实职场脱节。读者需要的是能够代入甚至能够复制的场景及案例。比如，在互联网公司里，如何与程序员出身的老板谈工资？如果作者不是在职场一线摸爬滚打上去的，无论是场景的设定，还是案例的选择，都可能与现实脱节。

沟通方法与练习心得脱节。只要遵循沟通规律，无论在国外还是国内，高效沟通的方法都大同小异。对于读者来说，真正缺的是“练习”的方法与心得。比如，如何直起腰板赞美别人？对于不擅长沟通的人来说，即便你把赞美的话教给他，他依旧开不了口。他真正需要的是看到一些故事，看到像他一样的人，如何一步步解开心结，在哪些鲜活的场景里尝试着应用这

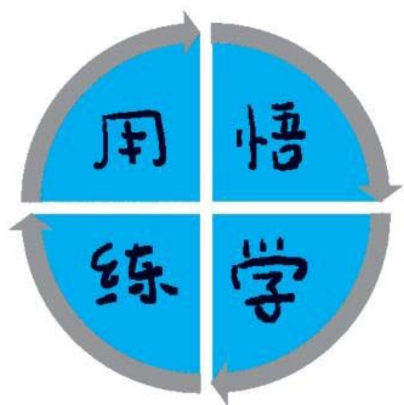
个方法，以及最后成功时的状态是怎样的。

那到底怎样才能训练出真正的沟通力呢？

老师：过来人的鲜活经历比大师光环有用

学东西，不管是学骑自行车，还是学做饭、学化妆，关键的过程是一样的：先要认识所学东西的重要性，然后学习方法，再笨拙地试用方法，经过调整，最终形成技能或习惯。

很多人都知道，在决定学习效果的因素中，“方法”特别重要。但事实上，学习是一个完整的过程，最重要的是在学习的循环过程中，有谁在观察、指点、鼓励你，练习沟通也是如此。



打通学、练、用、悟四个环节
才能真正学会沟通

完全自学是一件极难的事情。如果你是女孩子，想象一下在学画眼影时，你看了视频、教程，自己画好了几遍，但感觉效果怎么也不理想。而有经验的闺密看了你画的眼影后，她是不是会说以下的话，然后你就越画越好？

鼓励——“亲爱的，你第一次画，能画成这样已经很漂亮啦。”

点评——“不过，你这一笔画得太重，看起来会不自然。”

建议——“你下次可以尝试在这个地方，稍稍用力一些。”

示范——“来，我给你画一个，你看看，再试试。”

当你试了她的方法之后，她还会问你：

跟进——“感觉怎么样？是不是自然很多？”

辅导——如果你依旧觉得不对路，她也许会继续问：“那你觉得哪里画起来不顺手？我看看有没有方法教你。”

定制——当你觉得自己的眼形和闺密的不一样，所以画不好时，她也许会说：“没问题，我有位朋友跟你的眼睛长得很像！我来给你试试她的方法。”

你再想象一下，在学好任何技能的过程中，是不是或多或少都有个“闺密”的角色在帮你？而且她至少得符合以下条件。

自己做得很棒。

自己经历过学习的过程。

很会（并且能够）观察、总结、反馈。

能鼓励、纠正你。

在困难时，能提供有针对性的个性化意见。

那么，在我们学习沟通的过程中，是不是也应该有这样一位“闺密”教练呢？相信大家读到这儿时，脑子里会回想过去学习沟通或其他技能的情景。你可能也会想：“这不现实啊！我去哪儿找我的沟通教练？”

理想状态下，当然是花钱请一个沟通教练，让他时时观察你的沟通情况，完成上面列出的各要点中的任务，但这对大部分人来说实现起来有些困难。更现实的办法就是整合几种工具，将它们变成你的沟通教练，来促进自己的高效自学。

一个沟通教练需要做的事如下。

认识到需求。

见识到方法的重要性。

激发你学习的兴趣。

制订练习计划。

协助你根据计划开展练习。

观察你的练习状态。

及时给出反馈。

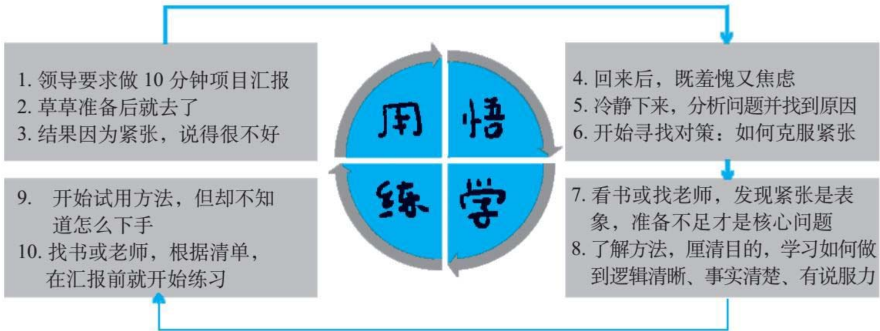
在你遇到困难时，鼓励你继续前进。

在你遇到问题时，与你一起分析原因，并给出方法。

在你取得成绩时，给你明确的正向信号。

……

我们希望通过这本书，有主题的线上、线下课程，以及日常微信的咨询服务，来帮大家找到自己的沟通教练。我们来举个例子，假设你想学习高情商的工作汇报方法，我们作为教练，几乎在学、悟、用、练中的每一个环节都可帮到你。如果你因为紧张而没汇报好，下图中，我们罗列了第一轮练习中最关键的步骤，供你参考。



为了克服汇报紧张，会经过多次用、悟、学、练的过程，每一轮，在每一步都会有不同的需求

为什么我们有自信可以带着我们的书、课程及咨询服务来当好教练的角色？因为我们处在职场一线，所有我们在高密度工作中经历的痛苦、甜头，都是我们写书、开发课程的养分；我们也不断在把学到的东西教给别人，在此过程中收到的反馈、建议，又进一步丰富、修正了我们的理念与

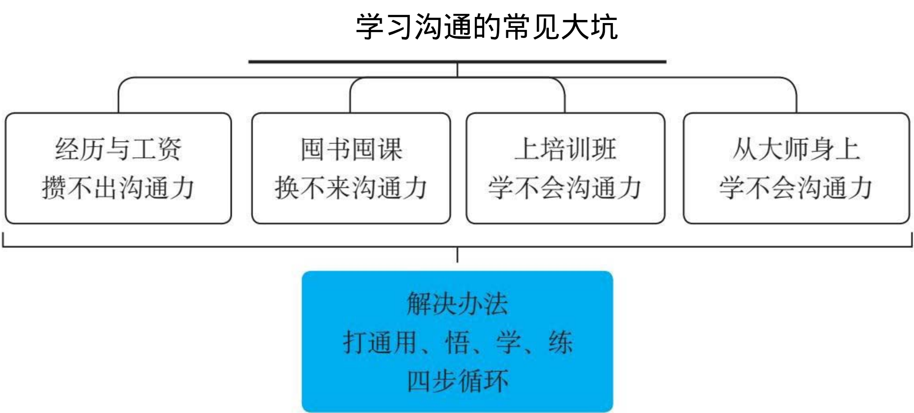
方法。

更重要的是，就像本书开头提到的那样，我们是各自的“小白鼠”——你可以想象，作为同行夫妻，在过去七八年里，无论是拿着纸与笔严肃地探讨“这个方法，你觉得用起来为什么不好使”，还是早上边喝咖啡边交流电视剧或工作里的一些沟通样板或事故，我们都在产出最鲜活的沟通练习心得。

所谓的知行合一、教学相长，就是如此。在这个过程中，是不是大师并不重要，最重要的是对这活生生的职场沟通世界是不是足够敬畏、认真，总结出的东西是否经得起真实职场的实践与推敲。

的确，在“职场沟通技能输出”这个领域里，有很多“大师”。他们或者是主持人，或者是辩论队的辩手，在沟通方面非常厉害，我们甚至会像追星一样钦慕他们在台上的风采。然而，他们在说话方面的天分、经历过的高强度专业训练，岂是我们这些忙着上班，只能挤时间来学沟通的人能比的？

总结笔记


学习沟通的常见大坑
经历与工资攒不出沟通力
囤书囤课换不来沟通力
上培训班学不会沟通力
从大师身上学不会沟通力
解决办法
打通用、悟、学、练四步循环



第二章

不从情商入手，沟通练习无从谈起

在第一章中，我们探讨了学习沟通的一些误区及如何避免它们。在本章中，我们将为大家揭示怎样才算是沟通力强大，以及从哪里入手才能从根本上练出强大的沟通力——那就是实现职场长久发展的真情商。

“真情商”是我们在《能说会干：开启高情商的精进之路》一书中探讨的概念。在本章中，我们将总结与真情商相关的“信任感”“关键他人”“信任度公式”等核心要点，从而帮助大家在练习沟通前打好基础。

误区：沟通不等于说话，与是否内向也没有关系

很多朋友觉得沟通力强的人，一定比较外向，很会说话。比如，说远些，电视主持人都能侃侃而谈；说近些，身边某位同事性格开朗，很会与领导套近乎。

但外向、会说话，就一定沟通力强吗？

案例

有一次，“在行”上有一位Y小姐约我们交流沟通。某个周六的下午，我们约在了北京国贸附近的一家咖啡厅。

与一般来找我们咨询沟通的人偏内向不同，Y很外向。Y在一家国内的技术公司从事商务工作。她做事很勤奋，人长得也不错，脑子也很机灵，领导很信任她。短短三年，她就被提拔到了主管的位子，负责某一区域市场的客户拓展工作。

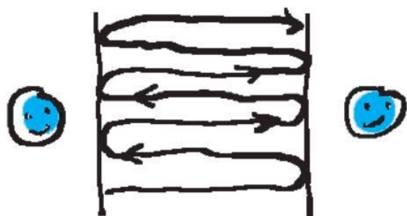
此前，她还是商务团队普通成员的时候，只要做好本职工作就可以。现在，因为当了主管，她要更多地与产品、技术团队协调沟通。有一天，她忽然发现，以前技术团队经常与她开玩笑的大哥们不怎么爱搭理她了。有些工作上的事，她的快嘴也说服不了对方。这给她的工作带来了很大的麻烦。

Y就是在这样的情况下来找的我们。最令她困惑的是，她向来觉得自己的表达能力很强，为什么就不能说服对方了呢？

于是我们问她，那你觉得怎样才叫沟通力强呢？是你单方面嘴快、厉害，还是让对方听得进去、听得懂、听了还能有所行动？比如，听完你的话后，可以支持你的某项工作？

Y听了之后，似乎有所触动。





沟通不是单向地说话，而是双向的顺畅交流

我们再来看一位G先生的故事。

案例

G先生与Y小姐正好相反，我们在星巴克见到他，叫他“G先生”时，他的脸一下子就红了，一定要让我们叫他“小G”。

小G很内向，这个标签给他带来了困扰。他是学金融的，很多同学都去了投行，往金领的方向奔着。但他觉得自己连见了陌生人打破沉默都不太会，更不擅长“见人说人话，见鬼说鬼话”，在投行圈肯定混不好，就选择了在企业内部做与投资风控相关的工作。

然而，即使没在投行圈，他还是因为内向而别扭。他“觉得”自己没办法很好地向领导汇报，跨部门的沟通似乎也不是很顺畅。

我们并不懂投资风控工作具体是什么样的，但直觉与经验告诉我们，内向并不一定会拖沟通力的后腿。于是我们问他：“如果你可以选择，你想象中的强大沟通力是怎样的？”

G说：“嘴巴活一些，至少不要像我现在这样，给领导做汇报都很紧张。”

我们说：“OK，太紧张的确不是好事，但你想象一下，如果你哪天不紧张了，在领导面前汇报项目时侃侃而谈，就一定能帮你做好工作吗？”

G说：“咦？我从来没这么想过这个问题，我不知道。”

我们说：“虽然我们不知道你的工作具体要做什么，但我们感觉，即便有一天，你真的能在领导面前话特别多、侃侃而谈，也未必能让你

在公司发展得更好。为什么？有两个原因：第一，你是做风险管控的，是不是最讲究谨慎？要是你年纪轻轻就在领导面前完全不紧张、侃侃而谈，你领导就真的对你放心？第二，性格内向不内向，会影响你思考与做事的方式吗？我相信，你可能心思比你那些在投行的同学更缜密，你应该能看到别人看不到的漏洞与风险。你只要正常地把自己的分析结果与领导沟通到位，谁会来挑剔你沟通力不行？”

他听完后，觉得好像有些道理，但并不是特别确定。

于是我们又问他：“你仔细想想，你领导平时的沟通风格是怎样的？”

他说：“我的领导平时说话不多，很沉稳，一句是一句，句句在点上，我很羡慕。我觉得你说得对，我之前片面追求把自己练得外向些、话多些，但仔细想想，我身边的领导讲话虽然慢条斯理，但都讲得很到位。”

其实，沟通能力与一个人外向或内向并没有特别大的关系。话多、会说话，并不等于沟通力强；话少、腼腆，也不代表你就与沟通力无缘。因为从本质上来说，“沟通”与“说话”根本不是一回事。

本质：沟通是服务你发展的工具，而不是目的

有个词叫“本末倒置”，在我们专注沟通练习的学与教中，也经常发现很多朋友会一不小心掉入“本末倒置”的坑里。

比如，想象一下，如果有一天，你通过练习，“说话”能力登峰造极，对你的职场发展会有怎样的贡献？

你可能会觉得，既然有了那么强的说话能力，那在职场上肯定是一路向前、无往不利了。事实上，还真不一定如此。

在职场上要想实现长远顺心的发展，就一定要摆好“说话”与“做事”的位置。

案例

> 几年前，皮皮仲参加一个客户会，现场有好几家服务商，一起与客户讨论一个大项目。在讨论到其中某一个子项目时，客户对分工产生了异议。她向负责这一块的服务商负责人E总反馈道：“这个问题我说过好几次了，为什么你们不能内部做好协调，让我更便利地管理好项目呢？”
>
> E总非常资深，虽然皮皮仲与他不熟，但也大概知道他是MBA（工商管理硕士），在行业里干了快二十年。皮皮仲当时想，他那么资深，这种小问题肯定可以轻松应对。
>
> 果然，E总款款说道：“谢谢您的反馈！我们的原则是要确保您在管理项目时顺畅、满意。所以，不管您想用哪种方式来做，咱们都可以商量，并按您的喜好来操作就行！”
>
> 平心而论，这段话说得很得体，几乎挑不出错来。然而，那位客户听了之后，却有些不满意。她对E总说道：“我需要的是你们给我建议，而不是一次次让我自己做决定。”
>
> 原来，那位客户很讨厌自己做决定，她认为风险太大。而E总呢，作为服务客户的乙方，可能是习惯了听客户的话。皮皮仲在边上听着，觉得在那种情况下，客户都说得这么明白了，E总就应该给客户一个

清楚的表示。

正当他以为E总会痛痛快快给出建议之时，E总却又给出了一段打太极式的回复，让皮皮仲和客户都不太满意。他说道："正如我刚才强调的那样，我们今天坐在这里，就是想了解您的需求，做出让您觉得满意的决定。您尽管先把您的需求提出来，只要您满意，我们都会尽力支持！"

皮皮仲听到这儿，本能地觉得不太舒服。因为这样的回答明显是套路，虽然句句态度诚恳，但却解决不了问题。果然，客户真的不高兴了，扔出一句"那就请你们回去好好想想，给我一个确定的建议"后，把会议切到了另一个议题中。

坦白来说，E总这样的"说话"能力已经足以让刚入职场的新人学习了。我们也相信这是E总多年练习的结果。

然而，练习"说话"的根本目的到底是什么呢？是为了把"话"说得更好，还是把"事"顺利办成？我们相信答案应该是后者。如果只是为了练习说话，练得再好却不能为解决问题服务，那就是本末倒置。

我们再分享另一个小例子。

案例

L姐是我们的一位学员，在地方政府工作。她来找我们时，正处于职务上升期。我们交流的第一个话题就是如何与领导更好地沟通。

她问我们，能不能给她一些高水平沟通话术，让她背下来。

我们虽然都在国有企业及事业单位短暂待过，但常年在外企工作让我们对体制内的沟通模式及习惯比较陌生。我们坦诚地对L姐说道："如果是想学习漂亮的官场话，我们可能并不是最佳人选。"

L姐很体贴人，说不妨按我们的方法试试。我们于是问她："你想学用在什么情景下的话？"

她提出了一个应用场景——怎么礼貌、得体地推掉一项在她看来既费时又没有太大用处的工作。

其实，礼貌地说"不"有很多技巧，她即便不来找我们，自己在网上搜一下，也会有很多方法可以参考。但按我们的理解与经验，要解决这

个问题，还真不能从一些讨巧的话题开始。

我们问了L姐两个问题：为什么她要拒绝这项工作？为什么领导又要让她做这项工作？

这两个问题在L姐看来很简单。拒绝是因为这项工作费时又没价值；领导要做，是因为上级要求做。

我们又追问了两个问题：她拒绝成功后有哪些好处？她如果做了这项工作并且做好，又有哪些好处？

这下她犯难了。因为她也知道，拒绝了之后，她无非就是少花些时间，但也意味着她失去了一次支持领导做好工作的机会。

我们跟L姐说："你说得没错，你如果不做这项工作，的确会失去一次支持领导的机会。但我们想得更多——你可能还失去了让自己发现一项工作意义的机会，也失去了一次促进所在组织优化变革的机会。'意义'是我们在工作时可以鼓励自己前进的唯一动力，不是工资，不是职位；而且如果因为你做的这件事，所在组织真能有些许的提升与变革，那无论是从功利的'名'上来讲，还是从实实在在办事的角度来讲，都是好事。"

所以，问题的本质，不是学会礼貌拒绝的话该怎么说，而是先学会如何想清楚一件事情，并做好这件事。非得要学沟通技巧的话，也是先要学会如何沟通才能帮助领导及部门排除困难，去落实这件事。如果学的是把这件事往做不成的方向引导的说话技巧，那真是大大的本末倒置。

L姐听后连连点头，说她之前还真没这么思考过问题。

当然，在此过程中，向同事们讲明白此项工作的意义、向领导展示成绩等技术性话术，也是有用的、需要练习的。我们又给她模拟了几句针对上述目的的话术，她觉得那些话根本不像是对体制内沟通完全不熟悉的人说出来的。

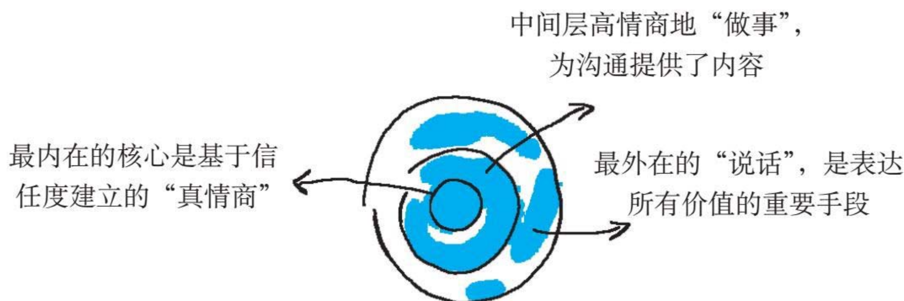
她问我们是如何做到的，这是个好问题。我们只能说，这是我们理解的"真情商"帮我们做到的。

"真情商？"L姐疑惑地问道，"你们是说，还有很多是假情商？"

情商：决定沟通力高低的根本因素

在L姐的案例里，我们聊起了“真情商”这个概念。为什么我们在讨论沟通训练时，要探讨“情商”呢？

原因其实很简单，“说出来的话”只是你想法的外在表现，要想让你的话真正有用，达到“沟通”的目的，那必须从修炼内功做起。试问，在前面E总与L姐的两个例子中，哪一个不是要先看清局势，搞清楚对方需求，再来决定怎么说话的？——这一系列的“想”（分析需求、计划行动）与“做”（说好话、办好事）就是情商。情商与沟通有如下所示的关系。



可惜的是，职场上很多人把“想”与“做”的基本关系给忘了；市面上教人说话的书或课程，也把这个基本关系给忘了。

当然，本书的主题是“沟通”训练，不是“情商”练习。我们的另外一本书——《能说会干：开启高情商的精进之路》是谈在中国职场上的情商实践的。在这里，我们想把那本书的精华给大家分享一下，即什么是“真情商”，平时又该怎样练习。了解这两个问题，对我们练习沟通能力非常重要。

很多人对“情商”有误解，一谈起这个词，语气都会变。《能说会干：开启高情商的精进之路》出版时，按说我们应该非常高兴才是，但我们其实非常忐忑，原因就是我们在谈论“情商”。

在中文语境下，“情商”似乎一直与“心机”“会来事儿”等联系在一起，或多或少带着些说不清道不明的贬义色彩。比如，电视剧《人民的名义》中的侯亮平就常常说自己“情商”不高。在他眼里，“情商”是“踏踏实实做事”的反面，他能力那么强，当然可以对“情商”不屑。

在现实的职场中，不是人人都有侯亮平的背景与能力。然而可惜的是，很多能力、资质、背景都平平的人，对“情商”似乎也很不屑。

比如，你在事业单位工作，看到王姐做得很不错，领导也很喜欢她，但私下里，同事们可能经常会白着眼评价她“会来事儿”。

即便你在外企里，如果有人问你David这个人怎样，你耸耸肩，说一句“他很smart（聪明），也很professional（专业）”，对方一定会期待你继续说“但是……”，因为smart与professional要正儿八经地说出来，可不是好词。

这就是现实，尽管谁都知道“情商”很好、很重要，但很多人觉得它很不光彩。

本来是最有用的职场能力，为什么会有如此的遭遇？怎样才能让职场人对“情商”有一个正确的认识？怎样学，才不会觉得“偷偷摸摸”，并且高效有用？

解决这些问题，是我们写《能说会干：开启高情商的精进之路》时的初衷。

我们写那本书，并不是因为我们天生就是高情商的人，恰恰相反，相比很多同龄职场人，我们并不“会来事儿”，嘴巴也“不甜”，甚至有些“笨拙”。

然而，在过了第一个职场七年的坎儿时，我们发现，正是因为“笨”，没办法快速学会祁同伟（电视剧《人民的名义》中的角色）式的“灵”，才让我们有机会看到并练习真正的“高情商”——真正的高情商，是对未来的自己坦诚。

你不妨回想一下自己身边的同事、朋友、前辈、大师，然后，我们来看几个问题：

“情商”是能说会道、花言巧语吗？

“情商”是八面玲珑、长袖善舞吗？

“情商”是操控别人、服务自己吗？

我相信，对每一个问题，你都可能回答“是”，因为这里列出来的特质，很可能是你羡慕却做不到的，并且是你以为能够助你快速升职加薪的能力。

如果“情商”真的是这样，那我们普通上班族就基本学不会了。试问，要怎

样的天赋与经历，才能练就花言巧语、八面玲珑、操控别人的技能？

职场人的一个悲哀，是你看到自己不行，并且被动地承认了这种不行。

好在，真正的“高情商”不是这样的。在我们摸索的过程中，我们发现真正的“高情商”，是能够看清自己要什么，并能结合组织（他人）的需要，与关键他人建立信任关系，从而实现自己的长远需求。

简单来说，高情商是看清“需求”，建立“信任”，带来“顺心”。

我们不妨来看一个例子。

案例

J在公司三年，踏踏实实干活，领导也很信任他。然而，最近公司突然换了领导。没过多久，J发现新来的领导不干实事，却很爱听人恭维。同事们也纷纷跟风。J应该怎样去应对？

方案一：J也学着去研究领导的心思，想尽办法讨好他。

方案二：J坚持自己的做事风格，对领导及同事不管不问，保持清高。

方案三：J从此凑合着过，有喜欢的工作就多做一些；有机会讨好领导，也就做一做，但不刻意。

如果你是J，你会选择哪种方案？你可能不会选方案一，因为讨好领导一时学不会；也可能不会选方案二，因为知道这是“找死”。最终，你可能会像大部分人一样，选择方案三，表面上说顺其自然，但内心却满是无奈。

那么，“高情商”的做法是怎样的呢？我们不妨一起来探索。在开始之前，先分享一个公式。

$$信任度 = \frac{专业度 + 可靠度 + 亲密度}{自我}$$

用大白话来解释就是，分子是加分项，分母是减分项。如果J要博得新领导真正的信任，光会干活（专业）、做事可靠是远远不够的，他还要与新领导建立私交（亲密），并且在领导面前绝对谦虚（降低自我）。

然后，我们来看看如果J被高情商赋能之后，他该怎样来做。

> 第一步，看J自己的需求。真正的需求，一定是长远的发展。对J来说，他的长远需求是争取新领导的喜欢以快速升职加薪，还是真正练出本事，积累资源，为自己五年、十年甚至更长远的将来铺路？答案当然是后者。
>
> 第二步，看组织的需求。公司派一个新领导过来，是让他来不干活只听好话的，还是想要成绩？对新来的领导来说，单单是一些好话就能满足他自己的发展需求，还是他自己也要做出成绩？无论是公司，还是领导，做出成绩才是真需求。
>
> 第三步，怎么与新领导建立信任。这部分是最难的。我们前面说了信任度的公式，如果J真的厉害，他就应该能帮新领导看清对部门未来发展有用的事情（专业）；与新领导搞好关系，从而把他想做好某件事的想法充分与领导沟通（亲密）；踏踏实实，排除困难，联合同事，一起把这些事做好（可靠）；保持谦虚，把大功劳归领导，请领导继续支持（降低自我）。
>
> 我们可以想象一下，如果J拿上面三步来要求自己，他就不会饮鸩止渴式地去讨好领导或保持假清高，因为这两者都会给他自己的未来造成危害。
>
> 而如果J本着为自己长远发展打算的原则，做出不错的成绩，他就能收获新领导的欢心、同事们的认同、自己能力的提升，那么，他自己未来的格局也将无限大。

我们过去也经历过很多类似这样的事。当我们摸索着，看到真正的“高情商”是通过想、干、说的组合，让自己有长远的发展，能顺心之后，我们坦然了——对自己练不成八面玲珑保持坦然，也对自己想要的目标保持忠诚。

当然，就像J的例子一样，选择“高情商”博长远顺心，也许意味着短期内不会很舒服。“高情商”需要脑、手、嘴并用，不下点功夫，怎么可能让喜欢听好话的领导满意，又支持你做出你想要的成绩来呢？

很明显，沟通在这个过程中就变得至关重要。你所有的想法要通过沟通才能让领导知道；你做事过程中的困难、成绩，要通过沟通才能让领导清楚；你要通过沟通，让团队跟着你一起做；你也要通过沟通，让外部的合作方理解、支持你，最终让自己的想法得以实施。

从这个意义上来说，情商是一个用导航软件生成路线的过程，而你所说的与所做的，则是把路线变成旅途的过程。任何没有路线就上路的旅行，也许会有短暂的惊喜出现，但从长远角度来看一定会出问题。情商，是决定沟通力能练成什么样、练到哪个段位的内在力量。

信任：打通情商与沟通练习的关键入口

我们在上文中提出了建立信任是高情商的核心，但大家可能会想，尽管“信任”这个词很对，但它那么虚，在现实职场中真的有用吗？哪怕它真的有用，但现实工作中的沟通，要么是普通的交流，与“信任”根本不沾边儿，要么是带着各自目的的交流，又谈何“信任”？我们像书呆子一样在这儿装腔作势地谈“信任”，真的靠谱吗？

这一节，我们不妨一起来论证一下这个问题，看看沟通与信任之间的关系。

很多人想提高沟通能力。他们会一上来问我们很多表面的问题。

有位学员Z曾问我们，怎么样才能提高接话时的反应能力？因为领导有时问他话，他不知道怎样回答，能回答的也答得不好。他问我们有什么接话的技巧。

于是，我们问他：“你和领导一问一答之间，最重要的目的是什么？”

Z从来没有从这个角度考虑过。和很多人一样，领导问一件事，那就把这件事说清楚，哪有那么多想法？但是，如果目标都不清晰，又该怎样去准备要说的话呢？

为了让Z了解沟通的本质目的是赢得信任，我们举一个与领导沟通的例子。你也可以和我们一起思考。

想象一下，领导什么时候会主动找你沟通？

入职两个月了，他主动约你，说看看你适应得怎样。项目进展不顺了，他主动约你，说看看项目进展如何。大团队缺人了，他主动找你沟通，说看看如何能整合团队的资源。公司启动一个新的计划了，他主动找你沟通，说给你介绍介绍，看看你能怎么支持。

大家发现这些场景中有什么共同特点了吗？

> 它们的共同特点就是，当领导主动找你沟通时，他的动机是不放心、不信任你。

这句话可能有些不中听，但请容我们分析一下：入职时，如果你表现优异，进展顺利，甚至超出预期，领导根本犯不着来主动约你聊天。他找你沟通，就是因为你出了问题，他不放心，所以要找个机会与你交流，给你警告，希望你长进。

再比如说，在公司启动新计划的情景里，领导主动找你沟通，是因为他怕你不理解这个项目对公司、对他自己的重要性，从而不支持公司、不支持他，以至不卖力干活。本质上，依旧是不放心你。

当然，这种不信任、不放心，可能在领导找你时，连他自己都没意识到，但类似的事情的本质，就是你的领导潜意识里不放心，所以主动来找你沟通，求个放心。

做领导很累。他累了，你就会跟着累。可惜很多朋友并没看清这个本质，在被领导约谈时，稀里糊涂地就去了。因为没看清本质，所以就经常出现下面让领导听后更不放心的对话。

说错话示例

领导：小王啊，你来公司也快两个月了，觉得最近做得怎样？

你：谢谢领导关心，我做得挺好的啊！

为什么说错了？

领导心里直骂，就你这样，也叫“挺好”？

说错话示例

领导：小林呀，咱们公司现在有个大项目，对咱们未来的发展特别重要。你看，你是部门里的老人了，业务能力又强，能不能由你来主抓这个项目啊？

你：领导，我最近也实在太忙了。要不你试试去找小张帮忙？

为什么说错了？

领导内心想的是：枉我培养你那么多年，怎么就不知道感恩，也支持我一把呢？

职场上的很多无效的沟通、误会，就是这样发生的。因为情商低，又因为在沟通上没有目的意识，从而导致说话不过大脑，脱口而出，要么得罪

人，要么说了等于没说。

其实，无论是练习能说会干的真情商，还是打造沟通力，两者的共同目的都是为了赢得信任。不论是什么样的问题，不管是大事小事，本质上，和领导的沟通，都是为了提升信任度，让彼此放心。

练习：将虚无的渴望，变成脱口而出的实力

通过前面的例子，相信大家也发现了，沟通能力，表面上虽然是嘴巴上的本事，但本质上都是大脑里的功夫——在开口前，想清楚该怎么说。

那么，既然说话考验的其实是大脑的功夫，我们又该怎样提高大脑的反应力呢？

提高大脑反应力的基础，当然是理解“沟通的目的是建立信任”这个进行沟通练习的大原则。在满足这一前提之后，我们不妨来看两种可能性。

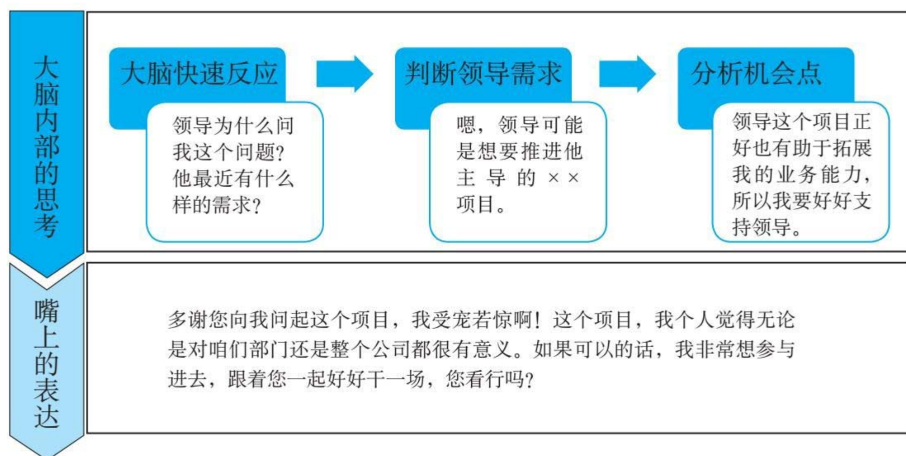
第一种：知道了一切沟通都是为了建立信任这一大原则，但没有专门训练过。

在这种情形下，你再开口说话时，就会多想一些。比如，领导问你对某个新计划怎么看，你就不会想当然地说“又是不接地气的面子工程”，而是会多想一下，如果这样说，是不是能帮助自己赢得领导的信任。然后，你也会去想，该怎样说，才可以帮自己赢得领导信任。

虽然你不太可能一下子就知道，怎么说话才能回答这两个问题，但至少你不会一不小心说错话。

第二种：知道了大原则，且训练过。

在这种情形下，面对领导同样的提问，你的反应可能是下面这样的。



听起来像在“拍马屁”？现实是，只有想得清楚的人，才能拍得出高质量的“马屁”。

回到本节的主题“练习”。在上面这段话里，藏着至少六个实用的沟通技巧。如何在领导与你交流时做到脱口而出呢？

唯有练习。

沟通能力是一项综合能力，就像健身练肌肉一样。练沟通，练的是脑、嘴、手的“肌肉”，让它们能在日常的使用中听你的话。唯有练习，才能把你对强大沟通力的羡慕与渴望分解、落实为每天的操练，最终变成“脱口而出”的实力。

我们在给学员做沟通辅导时，最奇妙的时刻经常发生在学员用一个他们现实中的案例，问我们如果也经历同样的场景，我们该怎么答。当我们瞬间就能说出类似上面这段回复领导的话时，很多学员才相信沟通也是有专业度的，是一门可以学习的专业。

从“反应不过来”，到“脱口而出”，是沟通练习的一个很高但可实现的境界。我们写作本书的目的，就是把“沟通力”这样表面上看起来非常虚、抓不住的软实力，内化为大家在不同应用场景中用得着的能力。大家其实都很聪明，当你看到高超的沟通力在自己每天的工作环境中怎样发挥作用后，自然能在沟通力的学习上迈开一大步。

就像在第一章里提到的那样，读好书，可以让你了解理念与方法，真正的练习与应用，才能帮你把理念与方法内化为习惯。

总结笔记



从根本上练习沟通力的路径图
打破误区
沟通力与性格没有关系
分清本末
“沟通”是为了促进“做事”
找准前提
“情商”是沟通练习的前提
抓住要点
“情商”要从打造“信任感”入手
刻意练习
以情商为切入口，练出强大的做事与沟通能力



第三章 高情商沟通力的四个标准

上一章，我们一起探讨了高情商与沟通力的关系，以及如何以赢得信任为沟通的本质目的，来打通情商与沟通力的练习。同时，我们也简单对比了“练过”与“没练过”的区别。

从本章开始，我们将为进入应用场景的练习做最后一个热身准备。我们会帮大家拆解高情商沟通力的内在本质及外在方法，以及其对练习沟通的启示。因为，对于任何一项新能力来说，只有同时抓住本质与“套路”，才能高效地学习。

目的：把与关键受众的沟通，变成累积信任感的对话

被女客户夸穿得漂亮，该如何应对？

高情商沟通力的第一大表现是，说者无论说什么，都是为了与听者之间建立信任感。无论是在专业上的侃侃而谈，还是闲聊中的赞美夸奖，都是如此。

我们不妨先来看一个案例对比，这是发生在皮皮仲与一名女客户D之间的对话。

几年前的一天，皮皮仲与D穿了同样的灰色套装。他们俩正在办公室里闲聊时，另外一名客户L正好走过。L发现皮皮仲与D穿得都很漂亮后，就说了一句："你俩今天穿得好像情侣啊！都是灰色系，很漂亮！"

这时，如果你是皮皮仲，该有怎样的反应？大家不妨来看下面这两个版本，想象一下如果自己是客户，听到这两种回答，会有什么样不同的感觉？

客户 L："你俩今天穿得好像情侣啊！都是灰色系，很漂亮！"	
应答一	应答二
皮皮仲："哪里哪里！很普通的衣服，我平时也这么穿。"	皮皮仲："谢谢！这不是您来咱们这儿开会嘛，就想穿得精神些。不过，我可不敢与 D 总穿一样的，人家的是高级定制，我的就是淘宝货，哈哈！"
 客户听后对你的心理感受	

版本一是大部分中国职场人在被别人夸赞时的瞬间反应：通过说自己很普通来表示谦虚。为什么会有这样的反应呢？因为从小到大，当我们被夸学习好、长得好看、听话时，我们的爸妈总会说上一句"哪有哪有，孩子一

般般啦”来表示自谦。

但这种模式，听者听后会真觉得对方很谦虚，还是会认为这就是一句客套话？一句“我普通”，是不是不小心把客户的衣服说得也很普通？

这些问题，在我们对比两个版本的回答时就能找到答案。

在第二个版本中，我们可以发现它的背后藏着两条重要的信息：

> 我今天穿得漂亮，是因为您到这儿来开会，我很重视。
>
> 我穿得再漂亮，也不能压了客户的风头，客户的一定比我的好。

如果你是客户，我们相信第二个版本一定会让你听起来舒服一些，对对方也会有更多好感。如果你平时不断在客户面前积累好感度，它们会在无形中变成信任感，从而实现沟通的本质目的。

> 沟通练习，首先要练的是目的感。

其实当初，皮皮仲自己的瞬间反应也是版本一，场面非常尴尬。这件小事，对我们搭建适用于中国职场的沟通训练体系有很多启发。除了“目的先行”这一条统领所有的大原则外，我们还发现以下几点。

> 为了好理解，我们不妨把职场现实中的沟通比作枪法，把平时的练习比作打靶。沟通的“目的”就是实际应用中的目标物，或是练习过程中的枪靶。
>
> 现实职场中的沟通，不是打固定不动的靶子，而是打突然出现、随时移动的目标（所有的沟通都是即时的、没办法事先准备万全的）。
>
> 但是，想打得准，只能从练习打固定的靶子开始。平时对着靶子不断重复练习，才能培养出自己“打中靶心”的感觉与技能。
>
> 随着水平的提升，就可以开始练习打突然出现、移动的靶子（就像现实沟通中不同场景下出现的沟通需求，比如与客户谈判、激励下属等）。它除了考验你的基本功外，还会提升你的瞬间反应能力。
>
> 最后，通过不断结合“训练”与“实战”，我们开枪击中目标的能力就会提升，沟通力的提升也是一样的道理。

大家可以发现，上述一系列过程，无非就是“找准靶子”与“开枪射击”这两个动作。“开枪射击”会在后面的章节里详细探讨，我们在这章中先来看“找

准靶子”这一部分。

尽管我们在前面的章节中谈到了所有沟通的核心目的都是打造信任感，但是，在职场上打拼，看似做每一件事都有一个目标，却感觉每天都在被时间或他人的意志牵着走，我们又该如何把“赢取信任”这个大目标，在沟通训练及实战中加以实现呢？

通过说话赢取信任感的两个发力点

当然，信任感是非常主观的东西，如何把这个终极目的翻译、拆解成日常能够练习的小目标、小事情？为了解答这个问题，我们摸索了好多年。

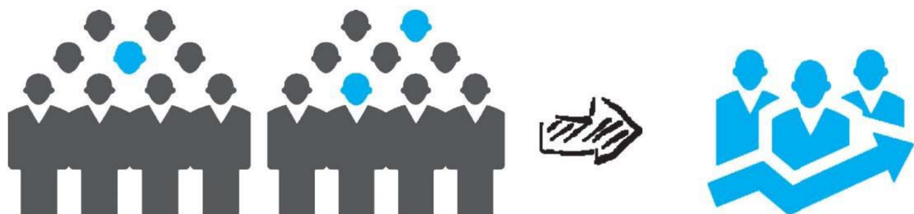
我们发现，尽管情商、沟通、信任感等都很虚，但只要抓住关键的两个点，就能很快找到发力点。

第一，决定发展的关键他人。

第二，信任感四大要素。

在学说话之前，先学会识别你身边的关键他人

什么是决定发展的关键他人？就是能帮助你的工作，决定你顺畅发展的“别人”。他们并不一定是领导，也不一定和你在同一个部门。前台、老板的秘书、其他部门的平级同事，都可以成为关键他人。



我们来看一个场景，想象一下你又到了与领导沟通升职加薪的时刻。在这个过程中，请问谁会影响或决定你的升职与加薪呢？

很多人的第一反应是领导，因为他评估你的工作，掌握着生杀与财政大权。

但是，领导又受谁的影响呢？他会不会去征集以下人士的意见呢？

你的团队，特别是与他关系不错的下属。

其他部门的负责人，特别是与你打交道较多的人。

你的客户，特别是你直接负责的客户。

你的同事，特别是与你有过合作的同事。

在这个场景中，你会发现，本质上，你的确是要博得领导的信任，但是，为了获得他的信任，你必须要赢得你的团队、同事及客户的信任。因为他们对你的评价，直接影响着领导对你的评价。

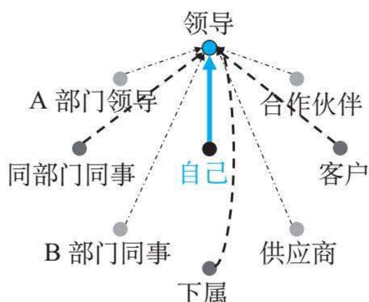
我们再深入一步，如何能赢得下属的信任呢？除了努力干活之外，你要借力客户对你的表扬、同事对你的认可，来博取团队成员对你的信任。同样的道理，如果你想赢得同事的认可，就要展现你具有带好团队、搞定客户的能力。

所以，在这个场景里，领导、团队、同事、客户等，都是交叉影响的。你处在中间，对上、对下、对内、对外，都需要去经营、维持并发展与大家的关系。如果你一一画出这个影响关系，它就像一个圆形的球一样。

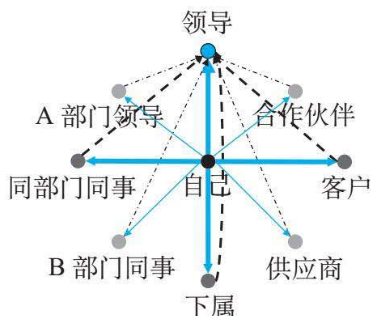
以影响领导为例，在球形影响链中，你需要思考——



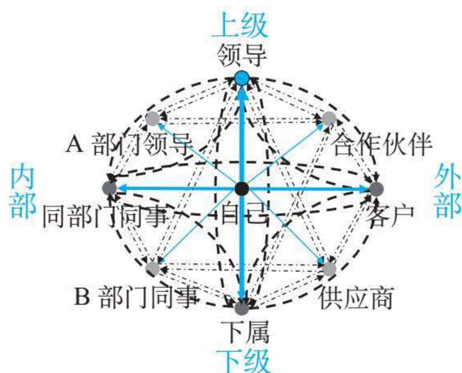
1. 首先，确定谁是你真正要影响的对象？



2. 多想一步，除了你，领导还会被哪些人影响？



3. 你如何通过其他人间接影响到领导？这些人想听什么？需要听什么？



4. 这些人之间是如何相互影响的？我如何借力？

各种影响链交织在一起，就逐渐形成了一个立体的球。
虽然我们每个人所在组织的受众或应用的场景不同，但从内部与外部、上级与下级的角度，梳理关键受众的影响链关系的方法是相通的

找到关键他人后，用信任感培养的四要素来指导沟通

那么，为什么又要将信任感拆成四个标准去培养？虽然我们在上面举了一个类似“拍马屁”的例子，但与别人沟通可不只是为了“拍马屁”。

在第二章的信任度公式中，我们已经知道，为了赢得关键他人的信任，需要同时展现专业、靠谱、亲密及谦虚的形象。大脑里有了这四个标准，我们就可以在现实中“布局”自己的沟通。

为什么要用“布局”这么大的一个词？因为它自带计划性，并且体现势在必得的信心。比如，我们相信你肯定见过和客户相处得很熟的同事，会哄客户开心（亲密），但是客户是不是一定会信任他们？

答案是不一定会，因为他们在沟通布局上失衡了——通过甜言蜜语来让客户开心，不会让客户长久满意，必须同时在沟通过程中体现自己的专业与靠谱，才能让整个沟通各部分比重平衡。

反之，如果一位同事只知道就事论事地干活，而不会时不时说说客户的好话，他也没办法完全取得客户的信任。

当我们有了沟通的布局意识之后，我们就会逐渐知道和“谁”去沟通“什么”。拿开枪作比，此时的你就不会随便扣动扳机，而是把宝贵的子弹留在最关键的时刻，打在最重要的目标物上。

高情商的沟通也是如此。通过有效的练习，我们追求的既不是“花言巧语”，也不是“少说多干”，而是“不鸣则已，一鸣惊人”的境界——话不用太多，但每一次开口，都有用。

心态：内心强大，才能成为真正的高情商沟通者

认识了“目的感”是什么，它的重要性，以及对高情商练习有什么参考意义之后，这一节，我们想聊聊高情商沟通的第二大标准——内心强大。

你的领导是不是很没耐心，你向他汇报时，他一直打断你，还不断插话、批评你？你的某位同事是不是反应有些慢，你跟他说什么都要解释好几遍？你的某位客户是不是心思很重，一不小心就会得罪她？你的合作伙伴是不是很精，谈判时为了一个很小的折扣，与你“厮杀”三个小时？

遇到以上情况，你怎么办？是争是吵还是吓得不敢说话？如果你经历过这些沟通场景，那么你肯定会觉得“心好累啊”，想成为沟通高手，真的必须内心强大。

我们这节想聊的，就是高情商沟通者的心态。我们从各种风格的沟通高手具有的强大心态中总结出三个共同特点——敏感、耐心、有韧性，并将告诉大家它们为什么对沟通那么重要。

敏感



耐心



韧劲



好心态的三大标准

好心态一：保持敏感，才能与对方情绪对路

我们先来看内心强大的第一点：敏感。

你可能会觉得“敏感”与“强大”似乎看起来有些矛盾。在沟通中，敏感貌似对应着“瞻前顾后”，“强大”对应着“雷厉风行”。但是，高效的沟通，除了

把事儿说明白之外，还有一个更重要的任务，那就是让情绪对路。因为在沟通中，我们除了在交流信息，也同时在交流情绪。

什么叫交流情绪？举个例子，你拿了奖金回到家，特别兴奋地跟妻子分享了这个喜讯，但你妻子爱答不理地说了一句“知道了”，你是不是会很失望？尽管拿奖金这个事实信息交流完了，但你的喜悦情绪没有得到期待中的回应、交流。因此，信息得到交流，但情绪不对路的沟通，依旧不是好沟通。

在工作场合中更是如此。先给大家讲一个在老牌快销外企H公司工作的员工石头的故事。

案例

在很多人的印象里，H公司的人向来不凡。所以，当石头找到我们咨询职场沟通时，我们还挺惊讶的。不仅因为他是H公司的，更因为他在现场的表达逻辑、语言能力都很强。

我们问石头：“在沟通中碰到了什么挑战？”

他给我们讲了他的故事。原来，他虽然在H公司工作，但不像其他通过管培生等项目进公司的同事，他的背景一般，能留在H公司，一是靠他实习期就开始拼命，二是靠欣赏他的领导。

就像很多优秀的人一样，石头有时也觉得自己的想法比领导的更好，他也经常会直接地表达出来。好在招他进去的领导非但对此并不忌讳，还经常鼓励石头按自己的想法去做事。

然而，那位很好的领导自己创业去了。石头又有了一位新领导，在美国待了很多年，MBA毕业，简历光鲜亮丽。石头在和他工作一段时间后发现，新领导的能力完全与他的简历不匹配。

“他做事没重点，没思路，就知道盯着一堆没用的细节。”石头抱怨道，“我刚开始还很愿意耐心地给他介绍问题的背景，分享我的想法等。但渐渐地，我发现和他沟通特别费劲。他也表现出了不耐烦，我还不耐烦呢！”

我们继续问他为什么不耐烦，他答道：“他每次和我聊时，似乎总是很焦虑。嘴上会说‘你说的是对的’，然后满脸的焦虑。我就不明白他有什么好焦虑的。”

石头在说起这些时，脸上还带着些嘲讽的神色。我们也隐隐约约地感觉到，石头所面临的沟通问题可能不是在逻辑或语言上，而是在情绪的感知与处理上。

不知道看完这个案例后，你会联想起什么画面？作为沟通者，你是不是也曾抱怨对方怎么就不懂你的心思呢？明明你已经很着急了，但对方就是慢吞吞的，一点也不着急；或者反过来，你是不是同样也可能把握不好他人的情绪与心思，把人给惹毛？

"情绪"就像是一个淘气的孩子，企图直接控制它是妄想。

沟通者如果管不好"情绪"这个孩子，它就会捣乱。你也许会想，既然管理"情绪"在沟通中那么重要，那努力去控制对方的情绪不就好了？不好意思，作为普通人，你可能还真做不到。

为什么呢？有两个原因。

第一，在即时沟通中，你根本没办法精准地识别情绪。比如，石头表面上看到的是领导的焦虑，但领导的情绪可能是不耐烦或不爽。

第二，即便能识别出对方的情绪，我们也没办法通过强大、清晰的逻辑去控制这种情绪。因为如果对方陷进了情绪里，他会变得非常焦虑、抵触，根本无法专注在解决问题上。

那该拿"情绪"这个不听话的熊孩子怎么办呢？

已故的哈佛教授罗杰·费希尔（Roger Fisher）是沟通及谈判领域的学术及实战大师，他提出了一个观点，那就是别尝试直接去识别、控制情绪，而是要去疏导情绪背后的担忧（**Address the concerns,not the emotion**）。

如何做到呢？答案其实很简单，既然我们无法控制焦虑等各种负面情绪，那就主动去激发正向感受及情绪。

对于石头这样的朋友来说，他需要了解五种在沟通中对方想获得的正向感受，它们分别是：自主度（**autonomy**）、归属感（**affiliation**）、感恩（**appreciation**）、地位（**status**）和角色认可（**role**）注。为什么他的领导不爽？因为石头每次无私地、腰板很硬地表达他对问题的看法时，他的领导可能感觉在这五方面都遭到了侵犯。

自己的工作被石头监视、评估着。（自主度）

自己与石头不是一路的。（归属感）

自己的地位受到了威胁。（地位）

自己的工作没得到石头的感激。（感恩）

自己“领导”这一角色没被石头认可。（地位与角色认可）

换句话说，如果石头能在沟通中调整心态，心思缜密，针对这五个正向感受优化措辞，他与领导的沟通就会顺畅很多。

我们会在后面的章节中具体展开这些技巧。在这里，不妨先分享一段话，来体现这个方法。场景是石头不认可领导的一个想法，以前，他会很直接地说出自己的想法，现在，他可以怎么说呢？

> 领导，我相信您这样思考，肯定有您的道理。
>
> 我们是一个团队的，我是您的人，我们都在努力解决这个问题。
>
> 不过，在这件事儿上，我可能想的角度与您不太一样，我是这样想的，您帮我评估一下合不合理。
>
> （阐述具体想法）
>
> 您觉得呢？我想听到您的宝贵意见，如能一起解决这个问题，我感激不尽。

你在这些话里，发现那五种正向感觉了吗？



好心态二：耐心点，沟通才能按你的想法来

无论是工作还是生活中，你有没有过费劲地与别人争论的经历？比如，费尽口舌地尝试说服客户接受一个提案，或者来来回回与同事争论某个问题到底是谁的责任，再或者固执地对领导给你提的建议进行反驳。

无论是在上述哪个场景里，我相信你在争得口干舌燥之后，都会觉得身心疲惫。为了说服对方接受你的观点，一定要争论吗？争了，就能让人接受你的观点吗？不争，就没办法把对方说服吗？

这部分，我们就来聊聊高情商沟通中强大内心的第二个特点——耐心。

案例

> Y供职于一家知名电商。和所有互联网公司一样，公司推崇所谓的狼性文化，各部门都是野蛮生长。Y是公司的老人了，领导器重她，让她负责某新业务部门的运营部。
>
> 按大老板的规划，在第一季度，该业务部门就要从不到10人的团队迅速扩大到60人。Y的运营部，也预计要扩大为20人。然而，新年过去快两个月了，人事部才推荐了3名人选，而且根本不符合Y的需求。
>
> “在这个公司，你什么都得自己去争取、推进。”Y深知这一点，于是，她气冲冲地找到了负责招聘的D，上来就问为什么那么久人还没招上来。
>
> D与Y职位、年纪相仿，做事也雷厉风行，都是老板的得力助手。对话过程中，谁都觉得问题出在对方身上。因此，她俩的沟通就变成了D还没说几句话，Y就“抓住”D话里的“漏洞”开始表达自己的看法；Y刚说几句，D就开始反驳。
>
> 所以，当两人争执无果时，Y甩出一句：“我的任务，是保证新业务部门运营与市场的工作顺利进行；你的任务，就是按公司的计划，在第一季度给我招满20个人。”两人就彻底吵了起来。

大家觉得这个案例眼熟吗？现在哪行哪业都不容易，每个部门也都有自己的难处。职场中的一大尴尬，就是谁都觉得自己有理，谁也不愿意真正换位思考，去理解对方的不容易。

反映到沟通中，就是我们都太倾向于“说”，而非去“听”，更别提主动想办法让对方多说了。这种倾向，直接导致我们没办法收集足够的信息，来促进沟通往前推进。

那么，该如何练就“耐心”呢？我们其实也会有上述不好的倾向，特别是皮皮仲，不过，在真正练习之后，我们发现还是有一些方法可以帮我们打磨耐心的。大家不妨参考以下三步。

第一步，理解“不耐心”的战略性失误。

在沟通中，我们有太多时候冲动地只顾着在口头上快速战胜对方。打个不恰当的比方，如果把沟通比作打仗，这种想快速战胜对方、对方出什么招你都想压制住的打法，只会导致两个结果：一是对方的真实路子没办法展现出来，所以你没办法读懂你的敌人；二是你自己也浪费了大量的精力，在一些小招小式上去比拼，到最后浪费了时间，谁也没有赢。

我们有这些体会，其实也是因为自己吃过太多“败仗”。职场上，越往上发展，越会被磨得更耐心。欲速则不达，这句老话用在这里最贴切不过了。

第二步，开口前，牢记为什么要沟通。

后来，我们开始研究沟通中的心态，发现想要打破这种倾向，的确需要技巧，比如学会“倾听”，但更重要的一点，是要时刻牢记为什么我今天要来沟通。

比如，回到Y与D的案例里。Y的问题，是想加快D那边的招聘进度。既然D的进展已经卡住了，那就一定是哪里出了问题。作为招聘结果的直接受益者，Y的沟通目的就是要促进招聘的顺利开展。因此，如果Y不先耐下心来，听一听D到底卡在哪儿了，她的下一步计划是什么，需要哪些支持，而是去指责D，不仅不能解决问题，更会破坏Y与D之间的同事关系，得不偿失啊！

第三步，别人讲，你要会听，更要会问。

沟通的本质是为了促进信息的顺畅交流。这里的信息，既包括某个话题的事实，也包括对方说话时的情绪。

如何让信息交流起来呢？想象一下，在一条狭窄的小路上，如果没有提前设定规矩，两个人迎面相遇，双方又都着急自己先过，只会导致小路完全堵塞。同理，如果都着急把自己想说的话表达出来，也容易不小心堵塞信息之路。要做到有效交流，可以由对方多说，但更重要的是自己多问，因为你有自己的沟通目的，你需要在交流过程中，搭建一条逻辑线，好让双方顺畅地把信息与情绪表达出来。

比如，在上面的案例里，Y上来就指责D，这相当于主动切断了交流通道。但如果双方都耐心点，D也许就会主动解释清楚她遇到的难处——可能是

岗位设置得不合理，或者是工资在市场上没有竞争力，又或者是招聘量猛增，压力实在太大。Y也可以通过耐心提问，来了解D的难处，以及D的下一步计划，并探讨两个人怎么一起去解决这个问题。

当然，心态上的耐心，并不是不让你说话。下一部分，我们将展开来聊，如何说话才能说得少而有力，这是一种与争得口干舌燥完全相反的艺术。

好心态三：有韧劲，才知道什么时候闭嘴，什么时候反弹

职场上有个提法大家肯定听说过，它叫“妥协的艺术”。和领导讨论一个意见不一致的观点，表达完你自己的想法后，见好就收；与客户在价格上相持不下，双方各让一步，大家开心。类似这样的情形，相信很多人都经历过吧？

但是，很多时候，沟通时嘴上的妥协，并不能解决工作中的实际问题。项目上的一个死结、计划中的一个漏洞，如果也实行妥协的艺术，那将很有可能给公司或项目带来巨大的损失。

我们的本职工作是品牌顾问，经常要给客户出主意。策略上的每一个决定，都会导致某一个机遇的成或败，涉及几十万甚至上百万的预算投入。那么问题来了，我们的有些客户是公司的老总或创始人，他们很有自己的想法，我们是妥协，还是与他们争论到底？

案例

> 有一次，娅娅文与一位拿了融资的老总讨论网站引流的问题。双方都同意网站是公司的门面，要做得漂漂亮亮才行，但对有一件事，两人的意见不同。老总的想法是网站不仅要做得漂亮，还要开发更复杂的注册功能；娅娅文的判断是，注册功能与公司受众的购买决策不符，与公司当前的业务发展模式也不匹配，所以不用开发注册功能。
>
> 那位老总拥有与很多创业者一样的固执与自信，据他的同事说，一旦老总认定了某件事，几乎没有人能说服他改变主意，也没有人敢跟他反复争论。
>
> 在这样的背景下，如果你是娅娅文，会怎么做呢？是选择“妥协”，还是“争论”到底？
>
> 答案其实都不是。
>
> 娅娅文一直很耐心地听着老总逻辑强大的推理，来证明为什么网站上

需要有注册功能。他从其他行业的相似例子，谈到自己未来的业务构想，都是想证明公司网站现在必须要升级注册功能。

娅娅文在这个过程中频频点头，并时不时反馈“理解您的意思”。等老总最后说完时，她微笑着开口了。

“P总，我刚才听您很详细地介绍了您的想法，我也理解您的意思。不过，我想请教一下，按您之前近半年的试验，通过现有网站上的注册入口，达成交易的客户数量有多少？”

老总突然沉默了，他极聪明，反应也很快。他说道：“懂了，这事你说服我了。因为数据是0。我刚才所有的判断，都是基于我的想象及逻辑推导而来的。这与我们公司当前的业务结构及受众习惯还是有差距的。”

当时，P总的下属也在会议室里，她看到娅娅文只用一个问题就让P总推翻自己的判断，惊讶不已。

P总看到这，笑着对那位同事说：“你别看娅娅文态度很好，话也不多，但我跟她打交道那么久，知道她一定有自己坚持的观点。你看，这不在最后使了个大招，把我给‘灭’了吗？”

我们当然知道这是他的玩笑话，不过，通过这件事，我们也学到了很多，特别是沟通心态上的韧劲。在我们看来，好的沟通心态很像一根橡皮筋。橡皮筋是有弹性的，在一定范围内，它可伸可缩，非常灵活。在沟通过程中，我们也要练习、培养这种有韧性的心态。

怎样做，才能提升自己沟通时的韧劲？

有韧劲，首先得做到“压得住自己”。就像在上一部分里提到的一样，很多的低效沟通，都是因为沟通双方太急着把自己的想法说出来，太急着想说服对方导致的。在这些沟通中，说者和听者不知不觉地会进入到一种对抗模式，如果顶不住压力，就很容易急躁，从而在时机还未成熟的时候，说出欠考虑的话。

什么叫时机不成熟？每个人讲话时，其实都有“腹稿”，也就是有他想说出来的话。如果在沟通中，压不住自己，抢了对方的话头，对方就会不断找机会把那些话说出来，甚至重复说。工作与生活中的好多争吵，背后的原因都是如此。

“压得住自己”，是一种由自信、冷静、耐心组成的强大心态，无论是在温柔的交流，还是激烈的争论中，它都非常重要。

当然，“压得住自己”并不是机械地闭嘴。当你耐心地让对方先把话说完时，不管对方是抱怨还是吹牛，你的脑子一定在梳理逻辑，准备回应，即所谓的“反弹”。但需要注意一个不好的倾向，那就是“假听”。在现实沟通中，听者经常会一不小心就进入“假听”状态。什么意思？就是你把所有精力都集中在如何回应对方上，而没有真正去聆听对方在说什么。

为什么要小心这个倾向？因为，这种“假听”的状态会让你只关注你想要的信息，而忽略其他可能更加重要的信息或情绪。这样一来，如果对方发现你并没有听进去他想让你听的点，你们将又陷入无效沟通中。

那该如何平衡好聆听与反馈呢？这就引出了我们之后要探讨的技巧：提问。这里暂不展开，但先简单介绍一下“提问”对提升沟通心态的重要性。

从讲话者的角度来说，无论他在表达什么，都希望得到回应。当你认真听他的表达，并适时地提问，那么一来你在督促自己认真去听，二来也促进对方继续表达，把想说的说出来，结果很可能是在你认真聆听和不断提问的过程中，他把不想说的信息也说出来了，你在了解信息的过程中也找到了“反弹”的借力点。

举个例子，比如你的客户滔滔不绝地给你讲一大通某个项目的重要性时，你如果问上一句：“我理解您对这个项目的重视，能不能请教一下这个项目对某某业务的贡献体现在哪些方面？”你的客户肯定会非常开心，因为他的表达得到了反馈，他也感觉到你在用心听，并被他影响，从而会给你更多有价值的信息。

因此，掌握提问这一技巧，既能平衡“压住自己”与“随时反馈”，又能真正培养出沟通中的韧性心态。我们将在后面的章节里，专门展开论述提问的理念与技巧。

---

1. 参考《沟通力》（Getting together: Building Relationships As We Negotiate），（美）罗杰·费希尔、（美）斯科特·布朗（Scott Brown）著，中信出版社，2012年。

逻辑：从三大维度入手，练就沟通中的强大逻辑力

在上一节里，我们一起探讨了高情商沟通过程中，强大内心的三个特点。按我们的实践经验来说，如果你在沟通中做到了敏感、耐心、有韧性，那你至少会成为一个沉静、有力的倾听者，因为这三个心态都会帮你学会更好地倾听。

但是，光会“倾听”是不够的。为了促成高效的沟通，我们还需要更好地思考及表达。这个时候，逻辑就变得至关重要了。给领导汇报工作时，是不是要思路清晰有重点？向不是特别专业的客户介绍产品时，是不是要用他听得懂的话，条理清楚地讲明白产品的亮点？进行跨部门会议交流时，在规定的40分钟内，如何更好地展示自己的成绩又能促进讨论？

这些其实都与沟通中的逻辑相关。

真逻辑：听从对方的思路，又能在无形中主导对话

谈到逻辑，我们先从一个误区谈起。很多朋友认为，如果“思路清楚”，那就是逻辑好；如果“思路不清，没有重点”，那就是逻辑不好。沟通中的逻辑，真是那么简单吗？

案例

> 在所有找我们咨询高效沟通的朋友中，我们最怕又最期待的“客户”是那些自认为沟通力很好的人。他们大部分来自某些职业或某类公司。比如，专业的律师、顾问、媒体人，或者是世界500强企业的精英等。
>
> 苏就是这样一位女精英，年纪比我们大七八岁，曾经是我们的半个同行，靠笔和嘴吃饭。
>
> 所以，当她找到我们时，我们很惊讶。我们问她：“你怎么会想到要来找我们交流这个话题？”
>
> 苏说，她的问题在于职位越高，越难说服别人。其中最令她困惑的是，她向来逻辑特别清楚。“我就喜欢用我的逻辑‘碾压’别人的感

觉。”苏开玩笑地说。

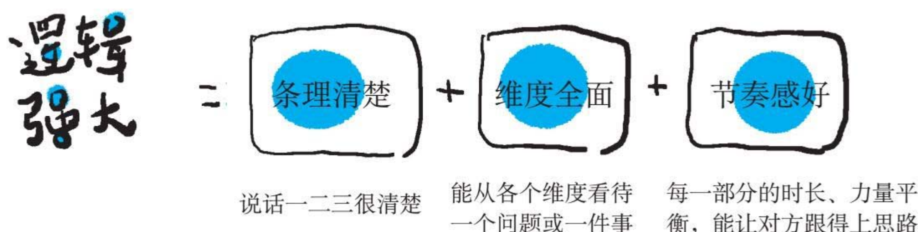
皮皮仲听了心里暗惊，这也是他曾经的口头禅。当然，现在被验证是错的。于是我们问她：“你觉得自己逻辑强，体现在哪些方面呢？”她的回答在我们意料之中，那就是说话清晰、有重点。

“那你觉得为什么你越来越有经验，逻辑也很清晰，说服力反倒没有以前强了？”我们继续问道。

这个问题，让她陷入了沉默。

其实答案很简单，她现在的听众都是创业公司的老板、圈子外的非专业人士等，不吃她那一套。

于是我们跟她分享了一些经验与看法，那就是“清楚≠强”。要在沟通中真正发挥强大的逻辑力，需要从三个维度去看。



我们问苏，如果从这三个维度去看她沟通中的逻辑，她觉得自己的表现如何？

苏倒是没像我们想象中那样着急为自己辩解，她很坦诚地说，她做得好的是“条理清楚、维度全面”，但在“节奏感”上有些欠缺。比如，有一次，她去见一位客户Z总，对方很强势，一直在打断她的介绍，问题东一个西一个，让她的逻辑节奏大乱。另外一次，她给一个据说很有希望达成合作的老板W总介绍公司的新系统，但因为对方完全不懂苏所在行业的专业知识，所以虽然苏讲得很热情，逻辑也很清楚，并且已经避免用术语，还是完全说服不了对方。

这两个例子，你可能也都经历过。想要解决这些问题，我们不妨从思考“为什么Z总一直在打断苏原本很有逻辑的表达”这个问题开始。

很多时候，我们太不了解听众的“逻辑口味”了。

干公关这行，我们经常要去说服别人。很长一段时间，我们错误地认

为“高效的表达”几乎等同于“强大的说服力”，而“强大的说服力”首先就要在“逻辑上碾压对方”。有了这种想法，皮皮仲甚至几乎偏执地认为，高效的沟通，必须要用自己的逻辑线。

在这样的心态下，不管对象是谁，我们都会想当然地在沟通中遵照自己惯用的逻辑，进行所谓的清晰沟通。如果听众相对“弱”一些，皮皮仲和苏就可能让对方按他们的思路来。但如果对方“强”一些，或固执一些，那他们的逻辑就会失效。

> 真正强大的逻辑力，是要让听众舒服，让他可以顺畅地听你说下去。而要让听众舒服，就要顺着对方，用听众惯用的节奏及表达习惯来安排你的沟通，而不是逆着对方，非得按你所谓的清晰逻辑来和对方沟通。

比如，在苏的案例里，Z总一看就是个心急的人。如果苏按平时惯常的逻辑节奏感，一定会让Z总没耐心，打断她；再比如，如果W总并不懂苏所在行业的技术细节，苏在表达时，就得用大白话说W总听得懂的例子、比喻，让他明白。

因此，自己的逻辑有多强并不重要，真正重要的是对听众的理解。“了解听众”不是一句空话，对方的性格、平时的沟通风格、常用的语言习惯等，都是需要了解的。

说到底，逻辑是服务于沟通目的的。不管是说服对方，还是感染对方，或是争取对方，只有真正了解听众，才能顺着对方的思路，遵从对方的逻辑，给对方营造安全感、舒适感。

这或许是真正的沟通高手追求的逻辑境界——听从对方的思路，又能在无形中带领对方，达成自己的目的。

维度一：条理清楚，是遵从大部分人的认知规律

“说者”逻辑再清楚，“听者”也未必觉得清楚

案例

> 有一次，一位杭州的朋友D，约我们聊如何更好地与工程师或技术负责人沟通。D是女生，大学学的是理科专业。我们是通过微信语音交流的，聊了几分钟后，我们觉得她基本的表达能力挺好的，思路很清晰，声音也很甜美。

然而，她请教的话题却是“如何让自己的表达条理更加清楚”。我们听后，问她有这样的困惑，是不是因为她的工作要大量和工程师打交道？

她的回答让我们觉得特别有意思。“我虽然是女孩子，但因为学的理科，工作也是偏技术领域，我从来都不觉得自己的逻辑、思路会有问题。”她说道，“但从去年开始，我和客户方的技术人员对接时，发现了两件郁闷的事情：我发现我在介绍某一个产品或技术亮点时，对方居然说我的逻辑不清楚；同时，我也发现虽然大家都是技术领域的，但他们的思路也很不清楚啊！”

我们一听，乐了。娅娅文说：“我们都是学文科的，上学时，很多理科生朋友就经常鄙视我们文科生思路不清，逻辑混乱。怎么你们理科生还会互相看不上对方的思路与逻辑啊？”

D说，她越来越发现这跟学文科、理科没什么太大关系。即便大家都是做技术出身，为什么在思路清晰这件事上，观点差别那么大？

其实，D的这个问题，不仅仅发生于技术圈里，而是几乎发生在所有沟通场景里。比如，你肯定也经历过类似的情况——汇报一件事时，你明明觉得自己的逻辑很清楚，但领导却说你思路不清楚；或者，你的小伙伴来给你讲一件事情，你听他的描述，都被绕晕了，他却压根儿没意识到他逻辑或思路有什么问题。

我们这几年观察下来，发现了一个非常值得关注的现象：“说者”逻辑再清楚，“听者”也未必觉得清楚。

比如，我们相信D的专业性，也相信她对接的大部分技术型客户的专业性。专业的D按专业的逻辑进行了专业介绍，但是专业的客户却觉得D的逻辑不专业。这是为什么呢？

要回答这个问题，我们不妨还原一下一般情况下的职场沟通。我和D做了简单的梳理。

D在沟通某一个话题时，每次都会尽可能构思一条逻辑线。

当她自认为这条逻辑线足够清楚、有条理后，会通过语言表达出来。

“听者”会通过耳朵接受“说者”的话，并经由自己的大脑进行理性及感性（情绪）层面的分析。

通过分析，“听者”会最终得出他自己理解的一条逻辑线，并最终形成

一个他理解的这件事的概念。

这个过程，就像经典的传话接龙游戏一样，排在前面的人说得清楚固然重要，但排在后面、扮演接受方的人更重要。为什么我们说一件事，最后“听者”会理解得面目全非，就是这个原因。

D果然是理科生，马上问了一个很好的问题：按这样推导，岂不是在与不同的人打交道时，可能要用完全不一样的逻辑？

遵循认知的基本逻辑，与大部分人顺利沟通

我们没有直接回答D的问题，而是给她举了一个例子。

我们问她，假设我在生活及工作中，从来没有听说过微信，更没有听说过微信语音这个功能，我唯一知道的高级通话方式是用普通非智能手机打电话，你该如何给我介绍微信这个事物，并说服我试用微信？

这个问题，把D考住了。短暂的停顿之后，她说她明白我为什么举这个例子了。因为在我们的日常工作中，面临着大量类似的情况：“听者”对某一个话题并不熟悉，我们要给他解释并说服他做一些事情。

比如，我的领导是外国人，虽然是在同一个行业里工作，但他在国外待了二十多年，我要给他解释一些中国的业务情况，会不会很费劲？再比如，在D的案例里，可能大家都是在同一行业里做技术，但一个做硬件，一个做软件，互相理解对方是不是也很不容易？

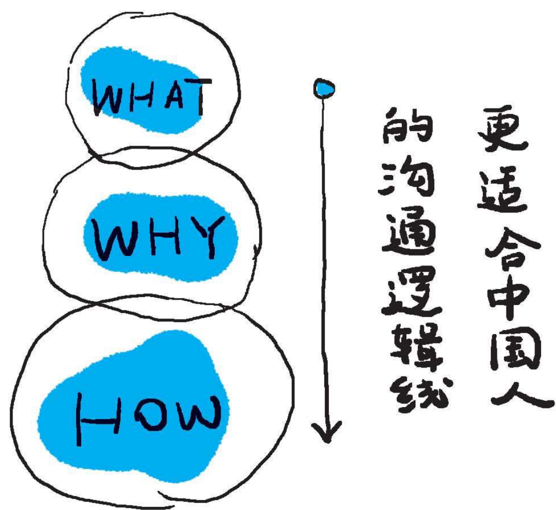
对于沟通来说，表面上一来一往像是一个很明白的世界，但本质上，沟通背后的心理江湖波涛汹涌，混沌一片。

该遵从怎样的逻辑，才能让陌生变为熟悉，让对方好理解呢？我们给D推荐了一个三段论的方法。在梳理自己的沟通逻辑时，一定要从“听者”的角度，遵从以下顺序，想清三个问题。

对于“听者”来说，你要讲的事情是一个什么东西。（是什么？**what**）

对于“听者”来说，这件事为什么重要，他们为什么要关注。（为什么？**why**）

对于“听者”来说，他们要怎样和你的话进行交互，他们要做些什么，他们该怎么做。（怎么做？**how**）



在彼此陌生的沟通中，需要一本畅行无阻的通用逻辑护照。上面的三段论逻辑，就是这样一本通用护照。

避免三个错误，让听众跟上你的清晰逻辑

上面这个逻辑看似朴素，却绝不简单，因为大部分人如果没有经过刻意练习，没办法“自然而然”地做到。

我们不妨拿解释“微信语音”这个案例，看看沟通中当我们自以为逻辑清楚时，经常会犯的三个错误。

第一个错误，无法帮助“听者”建立与他熟悉事物的连接。因为我根本不懂智能手机，不知道手机能上网，也不知道手机除了打电话以外还有什么样的功能，所以，一旦D尝试从这些角度去解释，我一定没办法一开始就把微信这个“怪物”与我脑子里的任何一个东西去做对等的匹配。很多水平很普通的销售人员，见谁都只用一种话术来介绍产品就是这个问题的典型例证。

第二个错误，花大量的时间谈“说者”眼中的重要性，却没考虑什么对“听者”更重要。如果D都没解释清楚微信对我来说是什么概念，她就花八成的时间解释微信为什么好的话，我根本理解不了。她介绍“为什么”越多，离我心里期待听到的“这是什么”就越远，因为对不知道微信的我来说，“是什么”才更重要。这就像很多时候我们向领导汇报工作，因为他们对具体业务不熟悉，在没有介绍清楚“这是一件什么事”时就滔滔不绝地讲“为什么”，很容易出问题。

第三个错误，光自己说，从来不会给“听者”布置“怎么办”这份作业。如果D在解释了一堆微信为什么好之后，只是泛泛地让我试用微信的话，她最本质的任务——让我使用微信语音八成是完不成的。沟通是一个双向的互动，职场上更是如此。如果你不在一开始就“布置作业”，说明“我今天的汇报是要让领导对某件具体事情中某个具体的点提出建议，或给点资源”，领导就不知道“怎么办”，这次沟通也就没法达成目的。

如果我们的沟通犯了以上三个错误，那么，无论我们自己觉得逻辑有多清楚，对方都没办法理解。

如果你的听众是领导，那他们会不断地打断你；如果听众是你的下属，他们可能听得云里雾里就去干活了，最后做出来的事情完全不在你的期望之中。

维度二：思维全面，才能提高反应力与缜密度

想都想不全面，怎么可能说得好？

案例

> 曾经，一位某外资分析公司市场部的朋友CC，向我们请教工作沟通中的“思路练习”。CC工作6年，今年被挖至现在的公司。虽然都是做市场营销，但因为目前所在公司的行业与她之前所从事的领域跨度较大，使得她有些不自信。表现在沟通上，就是她和别人交流时，感觉自己毫无章法，谈吐很不像一位市场部经理。
>
> 本来，CC觉得经过一段时间对业务的熟悉，她很快可以适应当前的工作。但两个多月过去了，她觉得自己进展不大，来自领导、客户、同事的压力也越来越大。于是，她找到了我们，想提高自己的沟通能力，而且，还特意提出了要聊“思路”。
>
> CC很忙，虽然我们都在北京，但约了几次都没能见成，只好通过微信语音交流。
>
> 简短寒暄之后，我们问她：“听起来，你的表达能力挺好的，在语言层面上并没有问题。能举个例子，告诉我们为什么你突然觉得自己沟通能力不行了吗？”
>
> CC答道：“老师，其实我不是觉得沟通能力突然变差了，而是自己的‘思维能力’似乎一直没练出来过。”

我们："你已经工作6年了，之前在上一家公司，管的也是市场营销，按说不应该啊！"

CC："问题就在这里。不瞒你说，虽然我已经干了这么多年，但之前的领导喜欢亲力亲为，大多数时候，他会把要我们干的事情布置得特别清楚。我们按指示去干就行了。"

我们听后，心里小小"悲伤"了一下。不是因为多愁善感，而是又看到了被"好"领导带"坏"的例子。有多少职场人，年岁上去，却并没有练出该有的能力。

CC在电话那头继续说道："虽然升到了经理，但到了新公司之后，我发现自己似乎一直进入不了状态。我的新领导比较强势，脑子也转得很快。已经有几次，他问我一个问题，我就脑子一片空白，完全没思路。"

我们："那你一般在被问到什么样的问题时，就会脑子一片空白？"

CC："比如，他会问我，'小C，这事你怎么看'，或者'小C，你的计划是什么'，再或者'你的解决思路是什么'。这些问题，我以前的领导很少问啊，所以我没练出快速回答他这些问题的思路。"

CC的问题在职场上其实很常见。CC与领导交流时没办法很快提出自己的观点、建议或计划，而CC认为背后的原因是没练出配套的思维来。在我们看来，要解决这个问题，"在开口之前动脑"是关键。因为只有这样，才能保证思维全面。

开口之前就动脑，才能在说话时思维全面

什么叫"思维全面"？我们给CC举了个例子。想象一下，如果你的朋友给你介绍一份新工作，你是不是希望他能全面介绍公司怎么样、团队好不好、工资福利如何、过去做这份工作的人发展得如何、未来发展空间怎样等方面。如果你的朋友只一味跟你强调这工作可赚钱了，其他一概不提，或一问三不知，你敢相信这是一份好工作吗？

CC想想，觉得确实是这么回事。为了让她进一步理解怎样才算思维全面，我们又举了两个职场沟通应用中常见的例子。

老板催某个项目的进度，你的完成压力很大，但只会说时间太紧，手上活太多，人手少，完不成。说来说去，这些理由不就是"资源不够"这一个方面吗？如果你能加上"公司技术不成熟""当前团队配置架构需优化"，从三

个维度跟老板诉苦，是不是能让老板对这个问题认识得全面一些？

你和客户介绍自家公司的产品，一遍一遍讲这款产品的技术是多么领先，客户听了却无动于衷，为什么？因为客户除了技术先进之外，还想听到产品应用起来投入大不大、售后服务是否完善、产品的价格是不是合理、付款条件怎么样等多个维度的情况，光说一个维度，怎么可能打动他？

CC恍然大悟，她发现自己之前答不上领导的问题，确实是因为脑子里通常只有一个点，如果领导换一个维度去问，她就会大脑一片空白，一下子蒙了。

学会横纵两个习惯，让你的思维从此立体、全面

CC明白了自己的问题所在，接着问我们：“那要怎样训练准备，才能在表达时体现全面的思维？”我们告诉她，不妨从身边那些沟通高手类似口头禅一样的“话术”看起。

上手就用

- 我今天给大家从三个方面来介绍一下这个项目的情况。
- 我们能不能从正反两个方面，一起来讨论一下这件事？
- 我们不妨来看看市面上类似这样的案例是怎样的？
- 请问之前你们碰到这样的事时，是如何处理的？
- 这件事，对我们未来的决策有以下三点启示。
- 如果我们把这三个点放在一起看，会有哪些结论？

……

这些“口头禅”是不是又简单又神奇？其实，这些可不仅仅是“口头禅”，它们背后的思维习惯是有规律的。我们将其简单地归纳为两类。

一是横向扩展式的比较或分析。比如，谈项目管理时，经典的“人、钱、事”三维，就是一种应用。其他的应用如下图。

体现思维全面的沟通模型——横向扩展

	维度一	维度二	维度三
应用一	人	钱	事
应用二	价格	技术	服务
应用三	项目进度	当前困难	解决方案

二是纵向深入式的分析或预测。比如，对未来有哪些启示就是一种应用。其他的如下图。

体现思维全面的沟通模型——纵向深入

	应用一	应用二
过去	此前的情况	客户提出的需求
现在	现在的困难	我们现有的方案
将来	未来的举措	给客户定制的方案

当你理解其背后的思维规律后，可能会发现这些小小的“口头禅”至少有三个好处。

第一，提升你的专业形象：想象一下，以前你表达想法时，只会从一个维度去说，但现在一张口就说要从三个方面来讲，是不是比以前更专业？

第二，给自己争取思考的时间：其实，很多职场人在说“我想从三个方面来分析一下”时，脑子里可能只想到了两个方面，但边讲可以边想第三个

方面。

第三，避免自己一紧张说乱或忘词："三个方面"就像是一把尺子或藏在你脑子里的提纲一样，时时提醒你讲话的思路。

你也许会问，真的说话时，会不会在说完了从三个方面来讲，结果讲着讲着却忘了或讲不出三个方面啊？

答案是，如果你平时不练习，现场是很容易犯这种错误的。这又回到了我们的核心观点之一，说话的功夫，很多是在开口之前。如果你平时就习惯思考与写作，你的大脑就能习惯类似上述方法的思考模式。最终，让你在现场开口说话时，嘴巴也很听话。

维度三：节奏感好，让对方听得舒服

在这一部分，我们来看看打开"逻辑力"的另一把钥匙——节奏感好。

小心掉入"沟而不通"的陷阱

以我们的观察，如果没有经过训练，几乎很少有人会意识到好的逻辑居然还要讲究"节奏"。其实，就像运动、工作等其他方面一样，沟通中对"节奏"的把控也至关重要。

比如，你经历过这样的情况吗？大家一起开会，明明计划开半个小时，结果两个多小时过去了，讨论的问题一点进展也没有，完全脱离了原来设定的话题。或者，你与领导交流某个棘手的问题，本来想干净利落地讨论出一个方向，但聊了一个小时，反倒越聊越乱了。

我们在学习沟通的过程中，遇到过无数的坑。有一些坑如果不是自己亲身经历过，再怎么看书、听前辈分享，可能都不会感同身受。

比如说，很多人的领导都比较没耐心，反映在沟通中就是谈话一般由他们来主导。但你碰到过领导极有耐心，你说什么他们都态度很好地听着的情况吗？

案例

> 皮皮仲就碰到过这样的领导。一开始，他觉得这简直太好了。无论是表达对专业的看法，还是去抱怨某个问题，领导"愿闻其详"总是好事。然而，后来沟通得多了，他发现遇到这样风格的领导未必是件好

事。

有一次，他们有一个棘手又敏感的问题要讨论，那关乎他当年的升职及两到三年的中期职场规划。

说棘手，是因为当时皮皮仲的时间及团队资源没办法支持他去做能满足未来规划的事。他的核心诉求，就是想得到领导的支持，要么多给些资源，要么让他暂时专注于眼前的事。

为了谈得顺利，他还列出了要点，确保谈的时候条理清楚，涵盖的点也全面一些。

然而，他们在会议室里聊了将近两个小时。皮皮仲从各种角度表达了他的担忧、难处，说得口干舌燥、脑子缺氧，但领导就是没太大反应。最后两人只好客客气气地收场。

皮皮仲其实一直有说话刹不住的毛病，于是他开始反思自己的问题到底出在哪儿了。

他发现，在那次无效沟通中，自己做得不好的地方既不是“没有条理”，也不是“维度不全面”，而是在与“节奏感”相关的两点上。

从时间分配上来看，整个过程中，大部分时间都是他自己在说。

从沟通方式上来看，因为“说服”不了领导，导致他一直努力地单向陈述，而不是通过请教式的提问，让领导一起与他双向地讨论解决方案。

逻辑好，还要讲究“节奏”

作为高效沟通顾问，我们自己的练习之一就是要观察某一类沟通难题在现实职场中的样本，并分析总结解决之道。比如，以我们的观察，以及总结来找我们咨询沟通的案例来看，我们发现类似的“无效沟通”在现实职场中经常发生。

给领导做30分钟汇报，一不小心把20分钟花在了抱怨问题上，却只留了10分钟时间来讨论解决方案，展示自己的想法。

给下属布置一项任务，整个沟通过程中光听上司在说，很少给下属提问、讨论的时间与机会。

给客户提建议或想法时，一不小心就在某一个话题上自顾自地开始长篇大论。

所有这些无效、低效沟通的背后，都反映出一个问题，那就是我们在呈现逻辑时，没有用一个听者接收起来舒服、顺畅的节奏。如果听者没办法很好地接收信息，并与我们沟通互动，那么，再好的逻辑也白搭。

沟通时，逻辑上的节奏感，就像唱歌时的换气一样。会唱歌的人，知道怎么分配自己的气息（类似沟通中总体的谈话时间），什么时候停顿换气（类似于沟通中“说”与“问”的切换），所以，在副歌高潮时可以轻轻松松飚上去；而不会唱歌的人，就容易扯着嗓子，憋着一口气把自己唱得眼冒金星，高音时突然断气。

高效的沟通，它一定是一个目的明确的双向交流过程。掌握不好节奏，很有可能导致整个“沟通”沦为无效的“说话”，最终变成“沟而不通”。

想象一下，我们多少次说着说着，就违背了沟通的目的（比如，明明要商量对策，但大部分时间在抱怨问题），或打破双向的交流（比如，明明是想多听对方的想法与建议，但大部分时间是自己一直在说）。

三个方法，让对方听得舒服，又能跟上你的逻辑

那么，在你做到了条理清楚、维度全面的同时，该怎么避免“沟而不通”的陷阱呢？提高沟通逻辑的节奏感是关键。我们总结了以下三步，供大家参考。

第一，学会根据自己的目的，分配沟通时间。这一步的核心是把大部分时间留给能帮你实现沟通目的谈话上去。下图是我们根据不同目的，建议的几种时间分配模型。

如果你想……

<table>
<tr><th>目的</th><th>讨论对策</th><th>争取资源</th><th>展示功劳</th></tr>
<tr><td rowspan="4">以30分钟为例</td><td>陈述问题
提出建议
（10分钟）</td><td>陈述困难
（5分钟）</td><td>展示进展
（5分钟）</td></tr>
<tr><td rowspan="2">按不同方向
讨论可能的对策
（15分钟）</td><td>请对方一起
评估缺少资源
带来的影响
（10分钟）</td><td>请教对方怎么看
待自己在这个项
目上的工作
（10分钟）</td></tr>
<tr><td>按不同方向
讨论可能的对策
（10分钟）</td><td>分三方面来谈自己
“成长”最快的地方
（10分钟）</td></tr>
<tr><td>总结下一步行动
（5分钟）</td><td>总结下一步行动
（5分钟）</td><td>表达下次想做得更好
（5分钟）</td></tr>
</table>

第二，在沟通的过程中多提问，用问题带起思路。在高效沟通中，自己的表达条理清晰只是基础，更重要的是让对方“主动”跟上的你的思路。提问就像是一个接力棒，它把说话的权利从“说者”交给“听者”，从而可以确保听者也能参与到交流过程中来，变得更加主动。

分享几个经常用的可促进逻辑节奏感的提问句式。

上手就用

- 我暂时在这里停一下，听听大家有没有建议或反馈。
- 我想请教一下X总，按您的经验，一般情况下这样的问题背后会有哪些原因？
- X经理，我了解现在的困难。我脑子里现在有几个不太成形的想法，能不能先说给您听听，咱们一起来讨论一下？
- 我刚才讲了三点想法，我想听听大家对这三点想法的建议。

第三，结合手表与笔记，防止对话时节奏崩盘。现实工作中，1个小时的会，开了近50分钟还没进入计划好的主题，这种情况很常见。分享一个小故事给大家：七八年前，皮皮仲刚入行时，看到一位前辈总是在开会前把

准备谈及的要点列在笔记本（或白板）的右上角，谈完一点勾掉一点。她还有个习惯，就是主持会议时对时间把控得特别严格，什么时候谈什么话题，她都控制得非常有条理。这个方法，我们也在用，对把握沟通中的节奏感非常有用。

其实，无论是哪种方法，最核心的一点，是把理解并应对对方的想法及反馈当成是沟通中最重要的任务——这既是一种“术”的层面的方法，也是“道”的层面的理念。

语言：掌握三个语言习惯，练就用得着的好口才

探讨了沟通时的心态、逻辑之后，这一节我们来继续发掘另一个职场沟通高手常用的方法——语言。

一说到语言，可能很多人会想到口才。比如，主持人在舞台上一套一套的排比句，就是语言功底扎实的表现之一。如果你有语言天赋，从小读书万卷，出口成章，那自然是件好事。但如果你觉得自己语言能力一般，也请放心，因为职场沟通训练追求的不是舌灿莲花，学会各种修辞，而是只要能辅助你表达得清楚、有力就行。具体说来，就是学会让人听着生动、舒服的表达就够了。

基于这样的目的，我们给大家总结了三个在职场沟通中十分好用的语言习惯，来帮助大家练就用得着的好口才。



习惯一：多赞美，让沟通变得有人情味儿

你难得有机会参加一次管理层的大会，公司的各级领导都在。大会开始前，你看到领导们谈笑风生，仔细一听，A总在夸B总业绩做得好，B总反夸A总团队带得好，C总路过，A总、B总又一起夸C总新上的项目好。你在边上听着，心里却皱起了眉头——怎么每个人都在互相吹捧啊，有意思吗？

这种现象，咱们都经历过吧？不管是公司内部，还是去参加客户内部的会

议，或是带客户见外部的合作伙伴、专家等，你会发现聊天内容里，一定会有恭维、赞美等你称之为“吹捧”的东西。尽管这些话有些很直接，有些较婉转、含蓄，但它们都有一个共同特点：说者试图让听者高兴。

为什么出现这种职场沟通现象？我们一定要学吗？赞美真的是要“吹捧”对方吗？又有哪些讲究？这部分，咱们就一起来探讨这些问题。

案例

> 小B在一家互联网招聘公司上班，负责运营。老板G总是典型的互联网创业公司老总，理工男出身，每天自打鸡血，强势、自负又固执。
>
> “618”电商大促销前三天的晚上11点，G总突然在微信上出现，连续发来好几条语音。小B很不情愿地听完了，发现G总也想借着“618”这个主题，来一拨全国范围内的大促销。
>
> 老板激情洋溢，而小B却陷入了焦虑之中。“618”的确是电商的一个大节，但小B他们公司做的是B2B业务，面对的客户是企业，业务模式、受众都与“618”没有太大的关系。类似这样心血来潮的想法，G总隔三岔五总会冒出来几个。
>
> 在这样的背景下，他们发生了以下一段对话。
>
> G总：“你这两天准备一下，做一个针对‘618’的活动吧！我要引爆中国的互联网招聘市场！”
>
> 小B：“老板，现在离‘618’只有三天了，来不及啊！再说了，咱们公司的受众是各家公司的HR（人力资源）总监或老板，与‘618’这个全民购物节没什么太大关系啊！”
>
> G总：“你能不能不要给自己设限？咱们也是互联网公司，我就是要借‘618’博取市场的眼球。”
>
> 小B：“这……”

手里只有一个兵的小B，完全招架不住G总的强势与梦想，每天忙于公司运营的同时，还要想方设法帮助老板实现梦想。也就是在这样的背景下，小B找到了我们。我们给小B重新设计了对话。

> G总：你这两天准备一下，做一个针对“618”的活动吧！

我要引爆中国的互联网招聘市场！

小B：好啊！老板又有什么新指示？

G总：是这样的，过两天不是“618”吗，大家都会关注的。我们何不借力“618”，做一次全国的促销活动，让全国人民看到我们！

小B：哇！老板想得果然长远啊！“618”的确是个机会，不过老板您想主要针对谁来推广呢？

G总：我们要让全国人民听到我们的声音！

小B：以后等咱强大了，自然能让全国人民听到咱们的声音。不过老板，现在咱们有三天时间准备，您这次促销活动是针对现有客户，还是潜在客户？

G总：嗯，这个问题让我想想……咱们之前给现有客户的价格已经够低了，再给优惠不合适。那我们就针对潜在客户吧！

（对话进行到这儿，就有了关键转机）

小B：好的，老板。我能不能请教一下，根据您的经验，类似这种“618”的活动，咱们如果借力的话，潜在客户会感兴趣吗？我这么问，是因为我预估类似的活动费用及让利至少在200万元左右，咱们这个季度的预算可能支持不起来啊！

G总：我想想，的确，按我的经验，这样的活动虽然可以博得眼球，但可能并不是吸引潜在客户的最好方法。

小B：我也这么觉得。老板，要不然这样，我理解您是想尽快地吸引潜在客户试用咱们的产品。上次进行的A项目，效果不错，但是因为当时预算投入较少，并没有一直进行下去。您看我们能不能再继续投一些钱，把这个项目做成系列？这样，肯定能更高效地吸引客户！

G总：你这个提法好！咱们就应该做龙头项目！

小B：好的！老板就是霸气！那这样，等“618”过了之后，各种网络资源也便宜一些，咱们就启动A项目的B期，我们把它搞大！

G总：行，那这事就你去办吧！

大家看完上面的两段对话之后，有何感想？其实，如果你仔细去观察职场资深人士，特别是那些沟通高手之间的对话，你会发现他们的对话里充满着各种赞美或是恭维。可以说，赞美是沟通高手对话中起承转合的黏合剂与润滑剂。

真诚的赞美，是最值得投资的语言杠杆

为什么沟通高手那么喜欢赞美，而你却有些小清高，觉得那是恭维而不愿说呢？那是因为高手们早就认识到，无论叫“赞美”还是“恭维”，它都是投入少、回报高的语言杠杆。

之所以称赞美为杠杆，是因为它起了两个作用：一是推动对话的进行；二是振奋对方的精神，让他更愿意与你交流。比如“以后等咱强大了，自然能让全国人民听到咱们的声音”这句话，既帮小B一步步按他的方向推进了对话，也确保老板始终对他有好感，从而避免让老板在与小B的交流中，进入对抗模式。

既然赞美这么好，为什么很多职场人却不擅长，也不屑用这个技巧呢？据我们的观察，对于这些朋友来说，最大的障碍其实是在心底深处看不上“拍马屁”。而这，又源于对“拍马屁”的误解。

人普遍喜欢“自我增强”，说白了就是寻求积极的信息，避免负面的反馈。职场上，当然有低级的溜须拍马，但那些走得很顺、很受领导及同事欢迎的人，他们并不会过多地溜须拍马，而是总能找到别人身上的闪光点，然后真诚地赞美，给对方带去好心情。

那赞美又为什么那么重要？事实上，它并没有像很多人想的那样低俗，相反，它是打造信任感过程中建立“亲密度”的关键一步。做好了，会有效地促进我们与关键他人的关系；做砸了，另外两方面的专业度、可靠度再好，也会让我们与关键他人的关系大打折扣。

因此，作为一名高情商的成熟职场人，应该学会这种能力——发现优点，真诚赞美。

掌握两个模式，嘴笨也能说出让对方受用的赞美话

你如果有兴趣去研究职场对话里的“赞美话”，总结后会发现，它们无非就两种形式。

第一种，“你强，我（们）不强”。

这里的“强”也可以换作“厉害”“独特”“漂亮”“聪明”“资深”等词，总之，就是我比不上你，我希望以你为榜样，向你学习。谁不喜欢听到自己比别人强这样的话呢？

在使用这个模式时，你需要学会如何根据场合，找到对方确实强的地方。比如，你可以夸你的领导方向看得准，夸你的下属聪明有想法，夸客户格局大，夸你的同事衣服漂亮。其实模式都一样，也很简单，真正考验的是你有没有一双发现对方长处的眼睛。

第二种，“你重要，我（们）不重要”。

为什么出去吃饭时，领导要坐主座？为什么一起从电梯里出来，你要扶着电梯门让客户先出来？为什么和同事开会时，你要让资深同事先发言？这些商务礼仪的背后，是因为领导、客户、前辈比我们重要。

这个模式也可以用在沟通里。比如在前面的案例中，小B说：“我能不能请教一下，根据您的经验，类似这种‘618’的活动，咱们如果借力的话，潜在客户会感兴趣吗？”就是一种因为老板比自己重要，老板的观点比自己重要，所以把主动权、判断权给老板的做法。

学会这两个模式，是不是差不多把“赞美”的精髓都学到了？我们会在后面的实际场景应用中，用更多案例来操练这两个赞美对方的模式，从而提高大家的语言表达能力。

习惯二：打比方，让干巴巴的话变得更有意思

职场上，有些人天生讲话就很有意思，可以吸引别人听下去；而有些人则说话很干，没有意思，没说多久，听众就会犯困，跟不上他的表达。这时候，表现力就变得至关重要。

不管是说相声的，还是讲脱口秀的，他们的语言都很有表现力。但日常中，特别是职场上的沟通，毕竟不是说相声或脱口秀，怎样才能恰到好处地让表达更有意思呢？

这里分享的这个小方法，如果掌握了，会让你受益无穷，它就是“打比方”。

沟通那么累，让语言多些想象力吧

我们干的是公关。这份职业，职位越高，就越需要对传播、市场、业务及运营有全面的理解。

案例

有一次，皮皮仲和一位客户讨论他们全年的传播计划。那位客户很强势，专业背景很好，做事雷厉风行。作为大品牌的市场总监，他手下管着好几条业务线的营销工作，经常可以看到经他决策的很多营销活动。

但是，他也碰到了难题：活动天天做，但就是缺乏拿得出手的重磅活动。无论是对消费者来说，还是在公司内部，都没有亮点。

当然，强势的他，是不愿意在嘴上承认这一点的。他只是一个劲儿地说，自己管的事太多，他需要皮皮仲给出更有意思的创意，好让他的活动能脱颖而出。

在这种情况下，有两种可选的沟通策略。一是摆事实、讲逻辑，给他分析清楚现状，让他意识到之前策略失误，需要重新调整。另外一种选择是用一种更简单、更轻松的方式，让他对现在的问题心领神会，并带着积极的心态去改变现状。

皮皮仲决定用第二种，于是现场有了以下这段不到30秒的对话。

“张总，跟您合作那么久，我们很荣幸看到您这边的推广项目遍地开花，果然是大品牌、大部门啊！如果把您做的那么多活动看成是烟花表演的话，肯定非常耀眼。但是，如果有一道最核心、漂亮的主光束，这样就能让整个表演真正完美了。您说呢？”

张总笑了，会心地点头。

不知道你读了上面这段话是什么感觉？是不是感觉皮皮仲在恭维对方？

的确，整个对话的调性都是在夸客户，夸他的部门，夸他的活动。皮皮仲用璀璨的烟花表演来类比他做的事，并告诉他完美的烟花表演，多只是一方面，还需要一道漂亮的主光束。也就是说，他需要想办法做出一个重磅项目。张总这样地位的人，自然明白这番话的道理。

事实上，在我们的咨询经历中，曾无数次应用比喻这个修辞方式来增强语言的表现力，它的作用有很多：

让复杂的事情变简单。

让不同背景的人能理解同一件事情。

促进大家用同一种语言来讨论一件事。

避免对方觉得难堪。

让赞美的话更接地气。

比如，客户的某个项目因为最开始的策略定得不清晰，导致执行的过程非常混乱，效果也不是特别好，但是，客户固执地认为是我们执行不力。面对这样的处境，我们一位非常有经验的总监同事给客户打了个比方：

> 因为这个项目涉及很多不同的部门及合作方，我能不能打个比方来表达一下想法？想象一下，如果您新买了房子，想在夏天凉快一些，您会怎么做呢？有两种办法，一是先整体评估，再根据情况来决定是先打洞开窗，还是直接安装空调或电扇。第二种，就是没做评估，先趁网站做活动，下单买个空调，但后来很可能会发现屋子里根本没有通风口。

这番话一下子说清楚了问题本质，避免了长时间的扯皮。职场上，存在太多扯皮或低效沟通的情况，比如市场部门与技术部门沟通不畅，就是因为大家都在用自己的专业语言说话，再强的专业逻辑，也没办法让对方理解。

多些想象力，让你的语言轻松、好理解一些吧。

三步，让强大的类比能力张口就来

大学的时候，教皮皮仲“修辞学”的老师是一位相当有气质的美女。从那时起，他便对修辞很感兴趣。当然，他那时的关注点都是文学作品里的修辞。工作后，尤其是干了一个靠卖想法为生的行当后，皮皮仲发现“比喻”这样的修辞越来越重要。

我们在上文已经举了两个例子，这些例子都是现场脱口而出的，怎样才能习得这种能力呢？它是一种单纯的“说”的能力吗？

还真不是，这种能力的背后，考验的完全是“说”之前的观察、思考与想象力。简单说来有三步。

第一步，抓住你工作领域里的核心关系。

第二步，找到生活中有类似关系的事或物。

第三步，在实际工作中，多找机会表达这种关系。

这个过程中，最重要的是把想的第一步、第二步，与说出来的第三步结合起来。过去几年，我们在练习这个技巧的过程中，还有一个心得是：当你习惯了这样的表达后，你的听众就会期待你多用这个技巧。

习惯三：会提问，才能顺利推进对话

你有没有仔细观察过那些职场前辈或沟通老手平时在对话中的沟通风格？他们很少直接上来就长篇大论，无论是在什么样的场合，无论是对下属还是对客户，他们都习惯通过提问的方式来推进对话。“最近项目怎样？”“接下来您对我们有什么要求？”

对比这些沟通老手，沟通新手的做法则是上来就直接表达自己的观点或想法，比如看到下属有一些状态不好，可能就会直接说：“你最近在××方面有些问题啊，要注意一下。”与客户交流时，也容易直接表达自己的观点：“我们认为这是最合适的解决方案。”

这是为什么呢？难道是前辈们岁数大了，对所说的话不自信了？还是另有玄机？其实，沟通高手们善用提问的方式，至少注意了以下三点。

首先，人的心思是很难猜的，即便对方自己，也未必说得清楚。比如，客户的需求。在不了解对方想要什么之前，就贸然提出自己的想法，很容易让自己处于劣势。

其次，抛开人的心思，职场上的事情前因后果都很复杂。比如，下属犯同一个错误，有时是因为粗心，有时则是太忙没顾上，有时或许是故意没办好。如果上来就下结论性的判断，很容易把问题弄得更糟糕。

最后，回到对话本身，如前文提到的，沟通是一个情绪与信息交流的过程。作为沟通发起者，扮演着通过对话搭建逻辑线，从而推进对话按既定目标展开的角色。问对问题，是帮助你实现这一点的重要手段。

以上三点，我们将在后面的章节中，根据实际的应用场景一一展开。

尴尬：你与领导单独相处时，是不是也不知道说什么？

我们特意把“提问”作为三个语言习惯之一放在这里，是因为它的作用远不止上述三点。对于很多偏内向、不太会说话的人来说，它还有一个更重要的作用——即便少说话，也能把天聊好。

案例

C是一家跨国公司北京办事处的项目经理，平时话虽不多，但工作扎实，很受前任领导的信任，因此在职场上也算顺心。可是不久之前，前领导被调去亚太区任职，从香港调来的新领导刚刚履职，第一件事就是了解全国主要项目的情况，拜访重要客户。

新领导的第一站是北京，这也是C与新领导的第一次见面。然而，气氛有点尴尬。

在约定好的酒店大堂，C与新领导汇合，然后一起等待晚到的客户。简单寒暄之后，平日里本就不太爱说话的C，略带羞涩地看着领导，开始搜肠刮肚地翻找各种可以用来打破现场尴尬气氛的话题。

项目，上周电话汇报过了，要不要再说说进展？客户，在汇报项目时也介绍过了，是不是要再介绍详细点？自己，工作履历和成绩领导早就看过了，看不出他还想了解什么，人家没问，自己也不好说太多吧？领导，自己倒是想多了解一些，可是怎么开口问才能不显得唐突呢？……

大概是领导也看出了C的紧张，也没有多说什么，微笑一下后，拿出手机开始翻看邮件。

于是，C只好以帮大家先去买咖啡为由，逃了……

让对方聊得痛快，比你说了什么更重要

如果你是C，你会打破这样的冷场尴尬吗？很多人其实不会，因为太难了。

在解决这个问题前，我们不妨先来想一个问题：你喜欢与什么样的朋友聊天？是说话滔滔不绝，让你没机会插嘴的朋友？还是很善于聆听，会提问，让你能痛痛快快表达的朋友？

很多人都喜欢第二种朋友，因为他们让你有表达的机会，你也因此更喜欢与他们交往。

认识到这一点至关重要。你想避免冷场的尴尬，想学会主动说话，本质目的是什么？还不是希望和对方建立起一种相处起来比较舒服的关系，最终赢得对方的信任？

所以，你真正要学的，不是如何在陌生的场合让自己变成无所不知的聊天高手，而是成为那个能为对方创造表达机会的“聪明人”。为什么说这样做更聪明？因为这样既能避免你说太多话，又让对方有了表达的机会。

那么，怎样才能成为这样的聪明沟通者呢？用一句话来说，就是要成为谦虚的提问者。我们分享三步具体的方法。

第一步：先判断沟通对象与你的关系。

他是你的领导，还是你的下属？是你想努力讨好的客户，还是普通的朋友？无论他是谁，你和他总归会有一个预设的关系。在你与之“交往”之前，先要把握好你与他关系的本质。

判断好关系本质后，你就知道该用什么姿态，通过提问让对方愿意开口，并且还要聊得开心。

比如在C的例子里，她就可以用请教的口吻来展开对话。因为C是带领导去见客户，她完全可以问一个与客户管理相关的问题——

> 李总，正好咱们也要等客户过来。我能向您请教一个问题吗？从半年前开始，我开始要同时管理五六个客户，压力很大，您那么有经验，能给我些建议吗？

领导一听这个问题，肯定愿意给C支几着儿。原本只是想打破尴尬，却让领导给你上了宝贵的一课，顺便让他很骄傲地回忆了自己的光辉历程，还让他觉得你谦虚好学，这样一箭三雕的方法，你是不是要好好学？

第二步：掌握三个常用问句，让你从此不再害怕尴尬。

上面的例子中，我们的提问方式是“请教”。但如果你与对方的关系不适合用这么正式的请教呢？

其实，我们分享的提问方法，本质上是谦虚、真诚地表现出对沟通对象的“好奇”。你可以向领导请教项目管理的经验，也可以向你的团队请教某一个城市的旅游攻略。无论是哪种形式的请教，你在提问的那一刻，都把对方放在比你厉害、比你更重要的位置上——而这就是对方愿意与你分享、聊天的原因。

当然，“请教”本身也可以有不同的表达技巧。以下是三个问法，可以帮助大家在与不同关系的沟通对象聊天时，灵活使用。

上手就用

- “我想请教一下……”这个是最正式的提问，适用于领导、客户、长辈等。

- “听说你最近做了A项目，大家都说很厉害啊。你能给我们介绍介绍吗？”这个用于与你关系更平等一些的同事等。

- “你去过尼泊尔？很有意思啊！能给我分享分享吗？”这个更加轻松随意一些，可用于朋友之间，或与团队交流等情境。

你可以参考以上三个典型问题，融会贯通，想出更多应用场景。当然，提问的前提是你对对方有基本的了解和真诚的关注。尽管技巧可以帮你开始对话，但如果你没有花心思去关心对方，你就没办法让对方与你真正舒畅地聊起来。

第三步：问到做到，让别人对你的信任感翻倍。

在我们的情商实践书中，我们一直提倡所有的“说”都要落实到“做”上。想象一下，如果C向她领导请教了客户管理的问题，下次再见面时，她如果能简单汇报自己在试用领导的方法之后，取得了哪些进步，这种效果该有多棒。

这就是打通“说”与“做”，真诚请教、真诚做事的效果。无论是你在向女客户请教如何带孩子，还是向自己的下属了解大阪的美食攻略，当你的沟通对象听到你真的去用了他们推荐的方法或攻略时，一定会有巨大的成就感。换作是你，如果给朋友或领导或下属推荐、分享了什么，突然有一天，他们说你推荐的某个餐厅很好，某本书很有用，某个方法非常棒，你是不是也会很高兴？

这就是提问的力量。

简单总结一下，我们向来不喜欢纯为说话而学说话，这样的做法功利性太强。真正的高情商沟通者，内心平和，对周边的事物保持好奇，打心眼儿里认可对方一定有自己没有的见识，因此，才能在尴尬来临之前提出问题，真诚地倾听对方的回答，并为之喝彩。

总结笔记

高情商沟通力的四个标准

- 目的清晰
  - 沟通练习，从训练自己每一次沟通的目的感开始
  - 找准决定自己发展的关键受众
  - 专注四个维度，把沟通变成建立信任感的途径
- 内心强大
  - 好心态一：保持敏感，才能与对方情绪对路
  - 好心态二：耐心点，沟通才能按你的想法来
  - 好心态三：有韧劲，才知道什么时候闭嘴或反弹
- 逻辑有力
  - 维度一：条理清楚，是遵从大部分人的认知规律
  - 维度二：思维全面，才能提高反应力与缜密度
  - 维度三：节奏感好，让对方听得舒服
- 语言耐听
  - 习惯一：多赞美，让沟通变得有人情味儿
  - 习惯二：打比方，让干巴巴的话变得更有意思
  - 习惯三：会提问，才能顺利推进对话



第四章

每一次说与做，都帮你赢取领导信任

从本章开始，我们将为大家展开高情商沟通在工作场合中最典型的应用。我们精选了职场最常见的五大沟通场景，并梳理出每一个场景下最典型的应用，结合案例与验证过的方法，带大家练习高情商沟通时，脑子里该怎么想，嘴巴上该怎么说。

“领导”是决定你升职加薪，也影响你成长的最主要关键他人，所以我们将从你与“领导”的日常沟通开始。

接活：能说会干，始于从领导手里接活

不知道你还记不记得领导第一次把你叫进办公室，给你安排工作的情景？他可能很忙，你在他办公室门口等了10分钟，进去后他给你布置任务时匆匆说了几句就完事了；你可能在半懵半懂中接下了领导的指示，满怀焦虑地离开了领导的办公室。

然而，这可能只是一切混乱的开始。因为你有极大的概率没办法满足领导的期望，不能按时合格地完成任务。当最后领导质问你为什么没把他分配的活干好时，你才发现，原来你在“接活”的那一刻，就给自己埋下了“雷”。

所以，这一节，我们将给大家分享一套帮助你头脑清醒地接活的方法，并在此过程中，与领导培养起信任关系。

案例

为什么我们做的与领导想要的，总是差很多？

> 小王在一家知名互联网公司市场部工作。去年年底的一次部门例会，领导给大家布置完“下周讨论明年市场活动的创新点子”的作业之后就散会了。但他又把小王叫住，让他再汇总一下今年所有的市场活动，做一份全年的活动效果分析报告，下周例会前交，还非常贴心地问小王有没有什么困难。
>
> 小王想，这是领导给自己的锻炼机会呢！虽然自己没做过全年的活动分析报告，但这两年，每次活动后给总部的总结已经做得很熟了，文件也都存在部门的公共服务器上，只是把它们挑出来汇总一下，工作量是大了点儿，但加几天班就能做完。于是，小王跟领导拍着胸脯说没问题。领导满意地点点头，就去参加下一个会了。
>
> 可是，当小王加了一个星期班，将长达**50**页的详细报告发给领导之后，并没有得到领导的认可，而是——重做！
>
> 看着一脸不解的小王，领导也是又心疼又心累。他耐心地告诉小王，这份报告不是给总部的活动报告，而是用来给部门讨论明年市场活动

计划做参考的，所以内容上，不是成果罗列，而是效果分析，要找出效果好与不好的原因，总结规律。小王这份报告的篇幅也太长，如果例会上大家先看完这50页再讨论，这会得开多长啊！

小王心里这个委屈呀！为什么当初接活的时候自己就没多问几句呢！

方法：问明白领导要什么，才开始干活

下次再碰到同样的问题，小王也许可以试试下面的三步方法。

带着what、why、how去接活

很多人在接活时其实会非常紧张。因为领导高高在上，讲的话有时也不太清楚，每次还都很忙。总之，你怕听不懂需求，后期不能很好地完成领导交代的任务，又怕问多了，领导会觉得你笨，让他不耐烦。

如何才能不紧张呢？听懂领导需求是关键。今天我们教大家一个小方法，那就是带着what（做什么）、why（为什么）、how（怎么做）这三个核心问题去见领导，保证能帮你弄清楚领导的主要期望。

××项　目

领导的要求：

1.

2.

3.

4.

我的解读：

What：领导想干什么

Why：领导为什么要做这件事

How：领导想用什么样的方法做

这个方法怎么用呢？我们举个例子来看。比如，假设你是个职场新人，领导在会议间隙在走廊上正好碰到你，便匆匆忙忙让你与市场部的张总联系

一下，问问A项目进展怎样了。说完后便匆匆离开去开下一个会了。

如果你脑袋里没有提前装上what、why、how这三个问题，你在现场很有可能懵懵懂懂地点头说“好”，但领导离开后你完全不知道怎么下手。你可能会想，张总位高权重，你一小毛孩儿直接去找他合适吗？A项目可大可小，领导是不是对某一个点会重点关注？

但是，当你带着上面的三个核心问题接活时，你可以边听、边归纳、边提问，搞明白领导的需求。比如，你可以问两个与how相关的问题：“请教一下领导，是需要张总今天发个报告，还是约他与您面对面交流？”“张总应该很忙，如果他不在，我找他部门里的哪位同事可以问到？”

当领导告诉你他的期望后，你才不会抓瞎，办事不力。

一定让领导知道这事你是不是第一次做

无论是你自己的经历，还是观察到的刚入行的新人接活的情形，最有可能完成不了任务，或做完了但与领导的要求差十万八千里是什么时候？是不是第一次去办一件自己从来没有做过的事情？

做领导的，的确有责任判断交代给你的事情你有没有经验去做，但他很忙，不可能在每一件事上都知道你有没有相关经验。而接活的你，如果不在接活时表明这是你第一次做类似的事，领导就会默认你没有问题。

> 这种“你的现实能力”与“领导对你的期望”之间的差距，是职场初期上下级冲突的主要来源之一。

其实，你是接活的那个人，你要为最终的结果负责。要避免上述冲突，你只要态度诚恳、措辞得当地表明这是你第一次干这样的工作就行。比如，像前面提到的小王就可以这样说：

> 领导，不好意思，这是我第一次做全年活动总结。我会自己先好好想想，但如果其间有什么问题，我可不可以来向您请教（或者说：我可不可以向某某请教）？

这样一来，既表明了你是第一次办事，避免最终结果与领导期望相差太大，也展示了你好学、有想法的态度，领导也会想起提醒你需要特别注意的地方，何乐而不为？

这个原则，其实在职场成熟期同样适用。比如，你也许已经跟着某位领导

七八年。但他交代的事你和他可能都第一次做，所以，你不妨这样说：

> 领导，我理解您打算做这件事的用意。我第一次处理这样的问题，在方案敲定前，我会拿着框架先来找您商量一下，听听您的建议，可以吗？

简单总结你的下一步行动

当你接完领导指定的工作之后，有什么办法能快速验证你的理解与他的期望是不是一致呢？连蒙带猜地在心里瞎琢磨肯定不对，这时不如直接一些：当着领导的面直接总结一下你接下来要做的事情。

一般来说，这时候有两种总结方式。

上手就用

- 第一种适合新人，语气比较谦逊，比如："谢谢领导！您看我能不能总结一下接下来我要办的事？"（领导说"好"之后，继续说）"我需要在XX时候之前，做X件事情，分别是一、二、三。如果其间有问题，我会再向您请教。您看流程对不对？"

如果领导说没问题，那你就顺利接完活了。

- 如果你已经工作了七八年，你可能不需要也不适合用上面那么谦卑的态度来确认你的下一步行动。你可以尝试更高段位的确认方法："行，那我现在就去安排做一、二、三，争取在下周一的时候给您汇报进展。如果过程中您有新的指示或想法，随时告诉我就行，我会一并考虑进去。谢谢！"

大家发现这两个版本的差别在哪里了吗？第一种是被动式的，领导让我干什么，我先保证听领导的话干好；第二种更主动一些，主动汇报进度，也给领导突然改变主意或方向一个机会，这也是体贴领导的一种表现。

练习建议：多问一句不会死，把活干砸才要命

从了解方法，到练会技巧，再到熟练应用，这中间其实要经历很多道坎。其中，最常见的一个难处是"开不了口"。比如，在"接活"这个过程中，最重要的是你真能开口去问领导。当你因为不好意思，或怕领

导觉得你笨，听不明白话而不敢张口问时，怎样才能打破心理上的障碍，进而开口询问呢？记住这句话也许有用：多问一句不会死，把活干砸才要命。

跟进：被领导催着问进度，你能说利落吗？

周一早上刚到办公室，领导就问你："小张，上周交代给你的事办得怎样了？"你心里一惊，完全答不上来。你想："这事明明是周五快下班时下的任务，进展哪有那么快？领导该不会忘了自己布置任务的时间，或者是在故意为难我吧？"

其实，领导既没有忘记时间，也没有故意为难你。这一节，我们将分享专门针对领导突然问进度的高情商沟通法。

案例

要么催、要么问，领导们为什么总是心急？

你也许会觉得很多领导追着你问进展，是他心急的表现。这个理解可能有些片面。我们不妨来看一个虽然领导一开始没紧着问进度，但依旧把团队弄得手忙脚乱的案例。

> 小张在一家科技企业工作已有四年，上个月被领导指派负责筹备一个国内外工程师交流的项目，整体方案都已敲定，小张的团队负责落地执行。
>
> 按照以往的经验，这种项目因为需要沟通和协调的细节较多，筹备时间一般比较宽裕，而领导在布置完任务之后，也去忙另一个重要新品上市的事情，不再过问了。于是，负责过不少这类项目的小张，看领导忙得也顾不上，而且离国外工程师过来还有三个月，就把它归类在"重要但不紧急"的事项中，每天按部就班地做着。
>
> 然而过了一个多月，领导突然又想起这个项目，让小张去汇报一下进展。万万没想到，小张觉得正在有条不紊地进行着的项目，领导却觉得在原地踏步，责备他们执行力差不说，还要求他们在下周完成所有筹备工作，然后抽出人手全力备战新品上市。
>
> 小张心里有苦说不出，本来一个不急的项目，一下子变得紧急，后面又压下来一个更大的事情，瞬间把团队搞得人仰马翻。

小张想不明白，领导这是怎么了？怎么能这么说变就变、毫无规划呢？为什么不急的项目早早安排，着急又重要的项目倒临时才抓人呢？

方法：勤沟通，帮领导也帮你自己管好进展

不知道你看完上面这个案例有什么感想？会不会觉得领导们都太心急了？或者觉得当领导的，怎么自己那么没头绪呢？其实，当你了解下面这三个方法之后，也许就不会这么想了。

别着急练说话，先练习读懂领导为何心急的情商

很多学员常常怀着学习沟通技巧的期待来找我们，但聊了一会儿，话题经常会转到“情商”上去。因为，如果“情商”不高，“沟通”就成了空话。

比如，在上面这个案例中，如果你没有足够的同理心去读懂领导“为什么那么心急”，你的脸上就会写满怨气与不服，你的言行就会不自然、不真诚。说白了，“情商”从来不是虚的，它会具体表现在你说话时的每一个措辞，以及每一句话的语气上。

领导是你在职场上最重要的关键他人。有些领导水平很高，与他们一起工作会很舒服。但你不能奢求所有领导都既专业，又通人情。当你遇上让你不舒服的领导时，如果你选择做一名高情商的职场人，你就不能抱怨，因为这样既没有用，也不利于你与他培养信任关系。比抱怨更合适的处理方法应当专注在两个点上：理解领导为什么会那样，以及想明白自己可以做些什么。

为什么领导经常会那么心急地追问你某件看似不重要或不着急的事情的进度？总结起来，可能有以下几点原因。

他对你不放心，所以对交给你的任务进展不放心。

他太忙了，手上的事千头万绪，突然想到某件事，就问一下你的进展。

他的工作习惯就是这样，每天早上会梳理一下手头的事，见到你就顺便问一下。

他这是在提醒你，要主动汇报进展。

他这是在督促你，让你快点开始手头的事。

以上所有可能，都体现着领导想要对某件事或某个人有掌控感。无论是哪一种可能，他都受不了下属不主动给他汇报进展——哪怕只是形式上让他知晓。很多时候，当你理解领导不是故意要为难你，而只是习惯性地做一件事时，你心里的抵触情绪就会少很多，是不是？

如果你顺利地做到了这一点，恭喜你，你应该已经可以很好地控制与领导打交道时的情绪了。接下来就是要训练自己时刻准备好应对领导对进度的询问了。

脑子里规划得清楚，嘴巴上才能表达利落

怎样应对领导的追问呢？准备好借口来搪塞领导？自己苦哈哈地把所有活都提前干了？当然不是。你要做的，是在脑子里对任务有安排，知道在什么时候，分几部分、几步走。无论是对于职场新手还是工作了一定时间的人来说，都是如此。区别只在于：当你只是在完成一件简单、直接的工作时，单线程地安排好进展就行；而在管理复杂项目时，你要学会从领导的角度，考虑不同部门、多条线的轻重缓急。

比如，在上面的案例里，我们可以很明显地看到：表面上，领导是在着急新品上线的事；但作为领导，他需要考虑的事，绝对不会只是这一件。所有的事情，交叉影响，最终会决定领导自己对所有事情进度的判断。

想清楚这一点，你在安排工作进度时，才能有更好的判断，并在沟通时表达得更好。问一句“领导，您还有哪些其他项目也需要我支持的”，不仅可以帮你更好地了解领导在忙什么，而且会让领导觉得你十分可靠。

主动汇报，让领导对进展放心

作为管理者，最受不了的就是时间到了，任务没有保质保量完成。导致这种情况的原因当然有很多，但在时间进度管理上的不用心，是主要原因之一。

项目管理是很专业的一门科学，不过，我们今天想教大家三个常用句式，帮大家通过沟通，向领导汇报进度，并让自己掌控进度。

上手就用

- 基础版：领导，能占用您两分钟吗？我简单跟您汇报一下上周您交代给我的任务的进展。

- 进阶版：领导，我跟您简单汇报一下上周A项目的进展。目前，三大块工作都按计划在推进，预计本周三可以出来第一阶段的成果。但是，有一个小小的困难，想跟您再讨论一下。

- 成熟版：领导，想跟您汇报一下上周五提到的A项目的进展。我周末回去又仔细思考了一下，工作可以分三部分来推进。不过，其中有两件事，可能要在周三第一批成果出来后，才能判断能不能继续推进。您看行吗？

大家发现这三个版本有什么异同吗？其共同特点都是让领导放心，事情在按计划推进。第二、第三个版本中，汇报人由机械地向领导报告事情的进度，开始变为带着领导一起来商量、讨论进度。当你能慢慢实现第二、第三种沟通后，你就可以更加主动、自由地来掌握项目的进展，领导也更相信你的判断。

练习建议：时不时让自己尝到甜头，才有练习动力

在练习沟通这件事上，我们最大的一个心得就是要让自己尝到甜头，让自己实实在在看到因为沟通带来的正向改变。有个沟通心理术语叫“自我应验效应”。我们学会某个技巧后，信心大增，就会在实际沟通中更自信地去用。比如，在汇报进展的应用语境里，是不是可以由最基础的给领导讲清楚当前进展，升级到和领导商量着确定时间点，安排轻重缓急？如果能，那证明自己在沟通的心态与技巧上都有所提升，这会给我们更大的动力去学习、练习沟通，形成良性循环，从而早日将高情商沟通内化成日常习惯。

避雷：如何在传递坏消息时，防止被无辜牵连？

当你接完活，开始干之后，或多或少会碰到一些困难。比如，项目的进展比预想的要慢很多，成本却比计划时高了一大截；客户那边莫名其妙地投诉你；或是团队的关键成员突然辞职了……“不如意之事十之八九”，用来描述职场的日常最合适不过了。

但真正的不如意，倒还不是这些困难，而是当你将这些困难、问题等“坏消息”告诉你的领导时，他的反应和态度。比如，他可能会反问你：“为什么没提前做好进展规划？为什么没有想到成本的上涨？为什么没有兼顾好内部流程与客户服务？为什么你就是带不好人，在关键时刻出现了离职事件？”

总之，似乎在领导眼里，只要是你去传递坏消息，那你就是那个制造坏消息、应当为坏消息负责的人。而且，有意思的是，据我们的观察，无论你是初入职场的新人，还是干了七八年乃至十几年的老手，都会遭遇这种情况。

当遇到这种情况时，应该怎样应对呢？怎样的高情商沟通理念与技巧，既可以帮你解决问题，又能保全甚至提升你的形象呢？这一节，咱们就一起来聊聊“传递坏消息”的沟通技巧。

案例

错的不是你，但为什么受牵连被骂的却是你？

> 在广告公司工作的Jane就遇到过这种倒霉事。
>
> 前不久，她从离职同事的手里接过了为一家国际客户设计制作周年庆专刊的项目。据同事说，现在项目应该快接近尾声了，虽然前期设计改了几稿，但因为客户的庆典就快到了，所以等这周样刊出来，客户应该不会再折腾，能确认印刷了。
>
> 可就在把样刊发给客户的当天，一个雷就砸到了Jane的头上——客户对设计仍然不满意！客户在电话里对着她大发雷霆，并且要求要么在内部换设计团队，要么去找外部资源，而且必须保证在庆典前将专刊

做完！

Jane感觉自己被前同事轻描淡写的语气忽悠了！问题很严重，还涉及其他团队的调配，她觉得已经超出了自己的职责范围，但又担心可能让领导不高兴，所以憋了两三天，自己试着想办法。最后，Jane实在扛不住压力，才找到领导汇报，一五一十地把情况说了，请他帮忙协调。

没想到的是，领导根本不管Jane是不是刚接手这个项目，上来就是一顿骂：为什么没满足客户的期待？为什么没协调好客户和设计师之间的沟通？为什么拖了这么久，改了这么多遍，占用公司这么多设计资源？为什么控制不好进度？还能不能干下去了？……

Jane委屈地想，明明自己是接了个烂摊子过来，凭什么还得这么倒霉地替别人挨骂。更让她欲哭无泪的是，领导让她自己去找设计总监解决换团队的事。想想被客户折腾了这么久的设计团队，要是听到这个坏消息，拍桌子不干的心都有了，还怎么指望他们能耐心地再和客户沟通需求，日夜加班赶工啊？！

方法：用这些技巧，让领导听到坏消息时冷静些

作为奋斗在职场一线的沟通顾问，我们发现大部分职场人都有一个倾向：报喜不报忧。然而，“报喜不报忧”不仅解决不了问题，在赢取包括领导在内的听众的信任感上也没有长久的好处。因此，如果大家想成为高情商的沟通者，应当尽早放弃这种既不能成就事，也不能构建信任感的做事与沟通策略。

我们分享三个理念与技巧，帮助你更聪明地向领导汇报坏消息，避免领导“龙颜大怒”，也使自己避免遭受不必要的责骂。

尽早实话实说，但要提前找到“雷点”

先来思考一个问题，为什么领导听到诸如项目延期或出错等坏消息时，会发火生气？分析起来，其实原因不外乎两个。

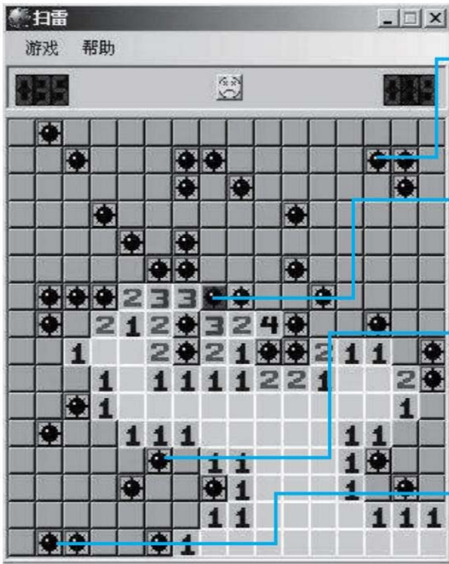
第一，这个坏消息完全不在他的意料之中，让他措手不及。在外企里，人们常说不要给人不好的surprise（惊喜）就是这个意思。

第二，这个坏消息正好撞在了他的“枪口”之上。比如，你的领导最看重的就是计划的执行力，但项目偏偏拖了一个多星期。

那么，有了以上两点清晰的思路之后，在沟通时，该如何做才能避免这两种让领导发火的情况呢？那就是尽早实话实说，但要提前找到“雷点”。

“纸包不住火”，工作久了就会发现，无论是什么样的坏消息，它总会悄悄地在各种人嘴里流传着，速度极快，还会被添油加醋。我们的策略是，一旦碰到类似客户投诉、项目出了问题等坏消息时，第一反应就是：我该在什么时候、用何种方式向领导汇报，而不是我该怎样才能藏住这个坏消息。

每一个领导都有自己的“雷区”，沟通前请先“扫雷”。怎么提前找到“雷点”呢？比如，有些领导对面子极为看重，要是被客户投诉了，他就会觉得特没面子，这就触犯了他的“雷区”。根据我们的观察，这些“雷区”一般包括以下几种。



他个人坚持的原则
比如，做事一定要细心，上班一定不能迟到，项目要按时完成

给他带来大麻烦的事
比如，Jane 的例子里，占用公司资源，却迟迟不能搞定客户

他曾经受过伤的事
比如，也许他曾被大领导批评过不会带团队，结果这个坏消息成为他“不会带团队”的又一个例证

他个人的性格特点
比如，他很好斗，看不得半点自己或自己团队被欺负，一旦发生自己团队吃亏的事情，他一定会跳起来

当你的脑子里有一张领导的雷区清单时，你就能提前判断这个坏消息传递出去后，他会很平淡地处理，还是会瞬间暴跳如雷。

当然，无论你的坏消息是不是在领导的雷区里，当你在脑子里分析清楚，开始要通过嘴巴向他传递时，还是要注意方法的。

为坏消息做好铺垫，并着眼于最终目标

先思考一个超级简单的问题：谁喜欢听坏消息？没有人！但我们在向领导

汇报坏消息时，却常常忘了这个事实，感觉领导接受坏消息、处理大难题是“天经地义”的事。

可是，领导也是普通人，在接收坏消息的瞬间也会有情绪——即便他能比我们更有效地管理自己的情绪，但在冷不丁听到坏消息时，也会生气、着急、不知所措。作为高情商的下属，我们一定要体谅这一点，在传递坏消息时，创造一个缓冲的空间与时间，并引导领导关注最终的目标。

怎样做到这一点呢？这里，分享三点经验。

用正面的，至少用中性的消息开场。

定义清楚坏消息的性质是什么。

主动告诉领导你能做些什么，你需要他支持什么。

比如，在Jane的案例里，也许她可以这样说：

> 领导，看您日理万机，不敢随便打扰。不过，之前您让我从×同事那儿中途接过来的项目快到收尾阶段了。目前我虽然已经和客户对接上，但在短期内我们的确没办法迅速改变客户的预期与风格。比如，客户前不久表示还是对设计不满意，总的一点是觉得咱们内部的设计团队思维已经定型，短时间没有新想法了，想换新的团队。客户关系这边，您放心，我会慢慢和他重新建立起来。但是，眼前的设计项目，您能给我一些建议吗？

上面这段话，分别体现了这三点小经验。“换团队”这个雷点，在整个表述里并不是特别突出；相反，她的分析、耐心及要主动改善客户关系的决心，会争取到领导更多的理解。最终，她避免了莫名其妙的批评，赢得了领导多一分的信任。

提前操练可帮双方冷静表达的句式

除了上述两个大的原则与技巧外，平时就操练一些有助于冷静表达，同时也让听到坏消息后的领导不容易生气的句式也非常重要。

上手就用

- 我知道您很忙，所以很不好意思来打扰您……

- 现在的挑战是这样……我的分析是……我们能一起做的是……（不要说你不能做的，说你能做的）

- 接下来，我觉得咱们需要做……（不要只想着把责任推掉，强调“我早跟您说过……”）

- 我知道处理起来有一些困难，但如果有什么地方我可以做的，您告诉我。

相信你可以发现，这些句式有一些共同特点，那就是体现你的客观想法，也体现你“能做”的态度，以及你对整个事情的关心及愿意效劳之意。

记住，这种时候，你通过沟通表现出勇于担当的态度，比一心因为害怕而表现为“逃避”“推脱”，更能获取领导的信任。

练习心得：沉住气，训练通过沟通解决问题的定力

职场上的沟通纷纷扰扰，我们最大的心得是：解决不了最终问题的话，要少说或不说，能够帮助解决最终问题的话一定要主动说、创造机会说。练习传递坏消息就是后者的一种体现，把坏消息说出来，只是解决问题时非常小的一部分，关键是要帮助领导把心思与精力集中在最终解决问题上。只有抱着这样的心态，才能克服自己害羞或胆怯的心理障碍，利用“汇报坏消息”这种机会，训练自己冷静沟通、扎实做事的能力，从而最终赢取包括领导在内的关键他人的信任。

汇报：如何说，才能清晰、有力、立意高？

周一例会上，各个部门的负责人及同事都在，你带着自己的小团队辛苦加班一个多月的项目终于收尾了。这本来是一件值得在领导面前好好汇报、展现功劳的事，但作为项目经理的你，此刻却紧张得不知所措。因为，每个人的发言时间只有5分钟，而你长期以来一直觉得自己在汇报时条理不清、没重点，更别提像隔壁部门小王一样，能把一件事的意义拔得老高了。

最后，你的汇报果然效果平平。你暗下决心，一定要好好训练汇报这项技能。但是，该怎么练呢？这一节，咱们就一起来聊聊这个非常实用的话题。

汇报的重要性我们就不再强调了。在职场中，汇报有很多种形式，如果按最终目的来说，既包括上一节中讨论的传递坏消息，也包括汇报进展、结果，讨论问题、方向等。这些汇报都很重要，但在我们的咨询经历中，八成以上的学员是“想把结果汇报得更漂亮”。

原因很简单，把结果汇报好，才能最直观地展现自己的成绩，体现自己做事的价值，从而赢得领导对自己的认可与信任。所以，这一节就专门来分享如何汇报，才能清晰、有力、立意高。

案例

干的都是琐事，怎么汇报才见水平？

> 小吴今年跳槽到了一家创业公司做运营部门的经理。不过由于公司刚刚起步，运营部门的职责范围有点儿宽，除了传统的运营工作，还肩负着市场推广、品牌传播、活动执行等职责；再加上人手不够，身为部门小领导的小吴每天也不得不做着各种想得到和想不到的琐事。
>
> 这么一忙，就过了三个月，小吴迎来了自己在新公司的第一个重要汇报——转正述职。
>
> 小吴利用一个周末，认认真真地总结了自己入职以来的工作，将琐碎工作整理归类、如实展现，还加上一些对未来的思考，好让汇报看上

去很扎实，也让领导感受到自己的勤奋和认真。

然而，就在小吴自信而清楚地向公司管理层做完述职的第二天，人力部门却给小吴传达了一个不太好的消息：管理层中的几位领导觉得小吴的工作态度和努力程度都值得肯定，但从汇报看没有达到他们的预期，需要一个月后再次述职，进行评估。

据人力部门说，领导们的反馈主要是作为一个团队负责人，小吴：

态度认真，但没有在汇报里表现出对工作的使命感，也没体现出公司极力倡导的价值观；

做事扎实，但缺乏大局视角和全局意识；

勤奋肯干，但没有体现出领导力，需要转换思维。

虽然小吴觉得这个评价也算中肯，因为自己的汇报确实太偏重事实和实事了，可自己每天干的就是这些杂七杂八的琐事，目测一个月内也不会有什么改变，怎么能在再次述职时有所提升呢？

方法：好的汇报，从来不是嘴上的功夫

扣上大家都能理解的大帽子

说起来有些尴尬，很多人都讨厌领导说话时扣大帽子。大到动不动就提到国家政策，小到公司的发展战略，在普通人耳朵里，它们听起来都如空中楼阁，毫无意义。但是，很多想学汇报的学员，普遍的一个需求是：如何将我的报告主题拔得高一些。

什么叫拔得高一些呢？简单说来，它体现了你看待某件事情的眼界是不是足够高。当然，低水平的扣帽子，只是说大话，谁都不喜欢。高水平的扣帽子是只扣那些真正重要又接地气的帽子。我们来举两个例子，大家对比感受一下。

版本A：张总，您交代我做的项目成本核算，我已经做完了。我标出了有问题的项目，您看一下。

版本B：张总，您交代我做的项目成本核算，我这两天做完了。如您强调的那样，成本意识的确非常重要，我在这次核算中也发现了一些具体条目的改进空间，您可以看我标黄的条目。如果没问题，咱们可

以再详细讨论，针对这些条目，如何优化成本。

表面上，你只发现版本B里扣了一个“成本意识”的帽子，版本A没有。但本质上，这两个版本的区别非常大。版本A只是机械地回应领导交代的一件事，而版本B因为有了一个“帽子”，多了以下亮点。

体现你了解张总要做成本核算这件事的重要性——它是公司从整体上提升成本意识的一个动作。

你肯定了张总领导方向的正确，用事实表明他的判断没错，这也是另一种方式的赞扬。

你把问题转变为下一步行动的机会，并表明你希望可以继续协助领导，把成本控制这件事一步步做下去。

这么一对比，是不是高下立见？

突破单点单线想法，展现全面立体思维

扣个好帽子，可以让你的汇报立意拔高，但立意再高，也需要结构扎实、重点突出的论据来支撑。然而，以我们的观察，职场中很多人在汇报时，条理不清、重点不明，更致命的是不知道要说什么。“事儿就是这么一件，数据都发给领导了，有什么好汇报的嘛！”很多学员跟我们交流时说道。

但是，你肯定见识过厉害的同事或前辈，他们在汇报时的说辞一套一套的。这是怎么做到的呢？方法我们其实在第三章逻辑练习“维度二”中介绍过，简单说来，就是从以下几个方面训练自己。

从只看孤立的一点，提升到同时看多个点。

从独立地看几件事，提升到把多件事整合在一起看。

从静态地看一件事，提升到看事件的发展趋势。

在小吴的案例里，他是不是可以把平时做的每件杂事整合成公司、领导都关注的主题？比如，运营协作效率或对业务关键节点的支持等。如果他能在开场白中这样表达，也许领导们对他的印象就会很不一样：

感谢各位领导抽出时间，我今天想给大家汇报一下我在担任运营部经

理时的工作进展及成果。我想从我对运营的理解、运营对业务的支持，以及运营效率的提升三方面来谈……

在表达的过程中，小吴可以将本来零散的事实，围绕这三方面来谈。这样，领导可以更方便地了解小吴所做工作的意义，小吴的汇报也会变得更有高度。

用好关键句型，展示你的想法

当你有了“帽子”意识，也知道如何全面地思考一件事，你还需要掌握一些可以帮你顺畅表达出“帽子”意识与全面思维的句式。我们在第三章中已经介绍过一些，这里，我们专门针对汇报这个应用环境，再分享几个句式。

上手就用

- 用于“扣帽子”的句式

您不是经常提醒我们要注意×××吗？

今年公司的策略不是要多关注×××吗？

您一直在教导我们，关注人要多于关注事，所以……

在这个行业里，大家都知道要平衡人、钱、事的关系……

- 用于体现思路的句式

我今天从三个方面来介绍一下这个项目的情况。

我想从正反两方面分析一下这件事对项目进展的影响。

我们不妨来看看，市面上类似这样的案例是怎样的。

这个项目的成功，对我们未来的决策有以下三点正面的启示。

如果我们把这三个点放在一起看，会得出哪些结论？

练习建议：汇报时说什么与怎么说，体现你的眼界与格局

在练习这一节时，最重要的是从心态上提升对汇报的认识——作为顾

问，我们帮助各种组织的总监、经理准备过几百次汇报，目的、形式、时长可能会各不相同，但相同的是如何借助汇报来展现自己的成绩与想法。从这一点上来说，汇报就是一个包装的过程。当训练自己的汇报表达时，一定要问自己：“我这样说，是展现自己成绩的最好方式吗？能展现我的思考与想法吗？”如果答案是否定的，那就要再去推敲自己的语言与思路。

诉苦：怎样“哭”，才能讨来资源与机会？

也许很多前辈都叫你别在领导面前抱怨，你的领导也明确说明公司不喜欢发牢骚的员工，但是，在职场中，谁不会经历一些不顺心的事，让你不得不向领导抱怨、诉苦呢？

等了两年也没升职，答应给配的人半年也没招到，不合理的财务流程严重影响效率，蛮不讲理的客户让你痛不欲生……职场上的种种不顺心，要是真不抱怨，除非你选择混日子，要不然一定会在某个时刻脑袋一热，找到领导，说：“领导，我受不了了！”

然而，领导并没有给你期待的理解、安慰、支持，反而质问为什么这件事你没做好，那件事为什么没主动解决？你心里一百个冤枉，对领导的“不讲道理”也无可奈何。

如果你也经历过以上情况，这节里我们要分享的内容，或许对你有用——如何诉苦。

案例

为什么诉苦不成，得不到领导的怜悯，反而遭人厌恶

> 小张在某国企IT（信息技术）部工作已经六七年了，算是个老实肯干的“技术老员工”，也带了一支小团队，但并没有什么亮点。最近一两年，小张越来越犯愁，因为自己是老员工了，他发现自己被分到的项目总是难度不小却不出彩的那种。
>
> 比如，公司要升级内部流程系统，这事又落到了小张的小团队头上。这个项目技术复杂、细节要求多，还得花大量时间跟公司各个部门沟通需求，关键是“看不到”明显的成绩。因此，部门里其他团队都以各种理由推掉了，领导就把它派给了任劳任怨的小张。然而，按照小张团队现有的人员配置，加班加点都很难按领导要求的时间完成，但不太会拒绝的他还是习惯性地接下了。
>
> 当团队梳理出了项目需求和任务分配后，同事都希望小张能找领导商量商量，多调些人或者延长些时间，不会拒绝的小张又答应了。

小张因为干的时间长，平时和领导关系还不错。为了让气氛不那么尴尬，小张特意约领导吃饭聊。一番铺垫之后，小张硬着头皮开始跟领导讲他们梳理出这个项目有多复杂，初步接触的几个部门需求多么模糊，团队加班有多累……当小张刚要说加人的要求时，一直耐心听小张诉苦的领导也开始倒起了苦水，什么公司成本控制严不能招人，其他团队也在超负荷工作总是找他抱怨，自己多么费心地帮部门争取资源，等等。

一顿饭下来，小张除了开头说了几句话，后面几乎全是领导在诉说自己的不易。问题没解决不说，小张还觉得是自己给领导添麻烦了。更让小张郁闷的是，辜负了团队的期望，该怎么解释？没拿到资源，这项目怎么完成？

方法：让领导觉得，你的事就是他的事，才能要来资源

开场白中，表明自己有资格要资源

你可能听很多前辈说过，一定要“带着解决方法去诉苦”。但在职场中，这句话并不准确。因为，如果你想通过诉苦要资源，第一件事是要确保你有资格诉苦、有资格要资源。

对这个提法，你也许会很委屈——我就是在帮公司干活啊！我碰到困难，向领导诉苦争取资源还要资格？没错，因为你觉得苦，你觉得缺人、缺钱、缺时间、缺指导，但领导可能并不这样看。这背后的原因可能包括以下几个方面。

领导并不觉得你要诉苦的事是重要的。

领导并不觉得你的资源是不够的。

领导并不觉得只有你在受苦。

领导并不觉得需要他来帮你解决这件事。

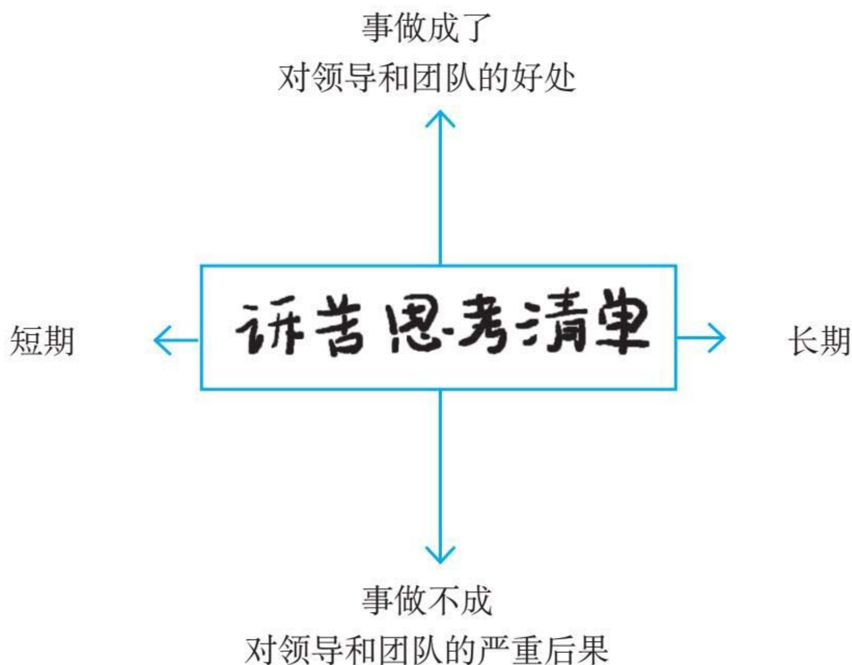
领导对你的诉苦内容有认知上的差异，你是不是或多或少都经历过？

正因为有这些差异，我们在准备沟通策略时，一定要从根本上解决问题，那就是把你的事变成他的事，突显事情的重要性。那么，具体怎样向领导表达一件事的重要性呢？我们来举个例子。

> 领导，这个项目是咱们部门下半年的关键项目，非常重要。咱们既要借这个项目完成业务指标，也要通过这个项目培养出未来在这个业务领域里的团队。所以，我想和您一起商量一下怎么解决当前的人手问题。

当领导听到这样的开场白之后，一定不会随便敷衍你，除非这个项目本身并不重要。

总的来说，如果你想得到领导的重视，表明自己有资格要资源，你可以根据情况用下面的图来表达。



说白了，就是要讲清楚诱惑与威胁分别是什么，并从长期和短期两个角度来分析。

有所为：帮领导梳理好思路，让他做选择题

接下来，我们再来一起聊聊所谓的“带着解决方案去找领导”。先思考一个

问题：你手头的项目谁最清楚？是你的领导，还是你自己？

大部分情况下，领导日理万机，只有你自己才最清楚你手头的项目碰到什么难题了，解决的思路在哪里，等等。很有可能在你开始诉苦或抱怨时，领导会突然问："那你打算怎么解决？"如果没有想明白这一点，那你就会不知所措。

为了避免这种球被踢回来的尴尬，我们建议你提前思考清楚下面几点，再向领导开口。

明确你要陈述一个什么问题。（相信我们，职场上很多人啰啰唆唆的话一大堆，但就是说不清是什么问题。）

分析清楚导致这个问题的原因。（你作为某个项目的负责人，有责任，也最清楚真正的问题在哪里。）

讲清楚你为了解决这个问题已经尝试过的行动。

提前想清楚两个解决方案（你可以没资源、没钱，但请建议两个可行的解决方案），这些解决方案，就是你想要领导给你支持的方向。

放在本节开始的案例里，基于上面的原则，小张可以这么说：

> 领导，谢谢您抽时间与我商量项目人手的配置。按我的估算，如果只用我团队现有的人手，这个项目至少会延迟两个月交付，这样，会拖慢整个公司进度，特别是8月的大项目的上线。为此，我也特意请教了有相似经验的王经理，他也有同样的判断。我知道您也忙，为了克服这个困难，我想了两个可能的解决方法，您帮忙把把关。一是从××团队调人，克服眼前人手不足的困难；二是我们外包一部分工作给专业公司。这两种办法都能保证我们的项目准时交付。或者，您看看有没有别的建议？

有所不为：如果领导也解决不了问题，请体面收场

不知道你看到这个标题时有何感想？其实，职场上不是所有事情都能靠情商或沟通解决的。在"诉苦"这件事上也是如此，因为缺资源或组织设置不合理等，向领导诉再多苦，最终也没解决的案例很常见。

那该怎么办呢？我们给两个沟通上的建议，但采用这两个建议的前提是你要对自己的成熟度有自信。

不要死缠着某个问题不放。

尽量正面表态“再苦你也会努力干好当下的事情”。

比如，当你发现领导也没辙时，为了保全领导的面子，也维护你与领导的关系，你也许可以这样说：

> 领导，我也明白您的难处。听您这么一说，我也知道这事没办法一下子解决。这样，咱们大方向上还是辛苦您尽量帮忙协调资源；眼前的话，您放心，我会尽我所能，先把当下的事干好。

为什么要采用这种沟通策略呢？但凡是解决问题，都是一个循序渐进的过程。如果你已经尽心尽责地解释了问题，做过尝试，但领导依旧没能给予资源或你想要的支持，只能说明这个要求可能超出了你领导的能力范围，只能再等时机。

虽然我们希望通过分享情商、沟通，和大家一起成长，但并不想给大家一种“理想化”的错觉，认为职场上什么问题都能解决。这是我们从写第一本书起，就坚持的原则。

不管是在外企还是在国企，或是在事业单位，只要你是在组织里上班，就有很多组织自带的问题（诸如效率、流程、政策等）是没办法解决的。我们之所以给大家上述两条建议，是希望相较于具体的事情，大家应更关注人本身。不管未来你和你的领导还是不是上下级关系，也不管你们还是不是在同一个公司，你们都可能再合作。不要太让对方难堪，对长久的关系才有利。

当然，当你发现有太多的问题解决不了，影响自己的成长时，不如保持风度地主动辞职。

练习建议：会哭的孩子不仅有奶吃，还能赢得更多疼爱

相信很多人会像我们当年一样，不想去找领导诉苦。一是职位越高，越会发现哭也哭不来资源，所以就不想费事，招领导烦；二是怕领导觉得自己没能力，怕被骂。和很多别的沟通技巧一样，方法本身并不复杂，突破自己固有的心理模式才能在练习上取得突破。下次，你要再觉得拉不下脸去诉苦，你或许可以这样问自己：“我现在不去诉

苦，对自己的团队、对我自己的发展，真的是件正确的事吗？”如果答案是否定的，就大大方方地去找领导吧！

恭维：怎样赞美，才不谄媚，又有用？

团队出去聚餐，同事纷纷向领导敬酒，各种各样的恭维话一句接一句，你是不是很不习惯这样的场面，也不会向领导敬酒？工作中，你除了老老实实干活，正儿八经汇报外，平时完全不知道怎么和领导聊闲天。忙完一个项目，领导体恤地对你说了句“辛苦了”，你除了机械地说“不辛苦”外，完全不知道还能说点什么。

无论以上哪种场景让你不舒服，你都可能是一个不会恭维的人。但内向的我们想告诉你：不会恭维是一种职场亚健康状态，得治。

是不是觉得危言耸听？其实不是。我们在前面已经分析过为什么很多人不愿意学习这个沟通技巧，在此就不再赘述。在这一小节里，我们将借一个与领导沟通的案例，来聊聊如何让性格内向耿直或有些小清高的你，放下自己的面子，说出不谄媚又真有用的“恭维话”。

案例

只能喝，不会说，诚意真的都在酒里？

> 小王在一家酒文化甚浓的单位工作，因此喝酒也是公司里的一种特殊沟通方式，似乎平时说不出口的恭维话在敬酒时说就变得真诚又不尴尬了。
>
> 在那儿工作了四五年，原来滴酒不沾的小王，如今也练得酒量不浅，但他依然不太会在敬酒时说那些“场面话”，更不会借着敬酒恭维领导。
>
> 又是一年年会，刚刚升到中层的小王觉得，职位越高，除了业绩越要领先，更应该学会好好沟通，和领导保持适度的“亲密”。于是，他决定突破自己，这次主动带团队去敬酒，试着恭维一下领导。
>
> 当小王举着酒杯，来到一直带他的领导桌前时，领导眼中闪过一丝惊喜，没想到小王这个老实孩子也开窍了，竟然会主动敬酒了！可面对着领导充满期待的微笑，打了一肚子腹稿的小王突然又不好意思开口了，憋红了脸跟领导说了句“感谢领导的信任和帮助”，就一口气喝干

了杯里的酒。好在跟着小王敬酒的下属比较机灵，解围说小王的诚意都在酒里，又围着领导说了一通。看着小王他们去了下一桌，领导默默地笑着摇摇头，心想，这孩子还得练练啊！

而小王心里也有点懊恼，他看得出领导很高兴他能主动敬酒，却对他关键时刻掉链子有些失望。小王紧紧攥着手里的酒杯，暗暗下决心：下次，下次一定要敬得漂亮！

方法：真诚、体贴、机灵，把赞美话说到领导心坎儿里去

发现优点，真诚赞美，克服心理上的不适

怎样才能脸不红、心不跳地赞美别人？答案只有一个：那就是你知道自己是真诚的。只要做到“真诚”，你就不会去说人云亦云的低级恭维话，而会主动去寻找到别人身上的闪光点，在沟通中自然而然地说出来，给对方更是给自己正能量与好心情。

与领导交流也是同样的道理。人云亦云的恭维话，既没用，也会让你和对方觉得尴尬。你敬酒时，空口无凭地夸领导的丰功伟绩、英明决策，会让包括领导在内的桌上所有人都不自在。比如，回到案例里，如果小王能说类似下面这段话，也许效果就会很不一样。

> 多谢刘总四年前面试时看上我，把我招到这么拼搏的一支团队里。这四年里，无论是从刘总刚带我时的A项目，还是到现在这个超级大的B项目，我从刘总还有大家身上学到很多。受大家的感染，我也希望自己在B项目上，能继续和兄弟们一起，多做一些，早日让项目成功上线！为此，我敬您一杯！

真正高水平的让人受用的赞美，是说到点子上的。要“说到点子上”，就要花心思去观察、了解、体会，但它离不开“你强，我（们）不强”与“你重要，我（们）不重要”这两种基本模式。无论是哪种模式，都符合了信任感打造公式“信任度＝（专业度＋可靠度＋亲密度）÷自我”中降低自我的规律。

有一种不露痕迹的赞美，叫关注与体贴

肉吃多了会腻，领导听了太多赞美也会腻。在做好事情的基础上，讨好领导还有另外一种方式，那就是对他最关注的事情表示关注。

比如，你与领导在洗手间相遇，无非是短短二三十秒，你是不是可以关切地问一下：

> 王总，上次看您带A部门在做一个攻坚项目，最近进展如何？需要我的团队支持吗？

这个A项目，恰恰是他最关注的项目之一，你这么一问，他肯定会愿意与你多说几句，虽然可能时长不到一分钟，但这种交流，比你生硬地恭维他强很多。当然，这种关注是建立在你能对公司的大事和大势主动了解的基础上的。整天闷在自己的工位里，只关注自己手头的工作，永远练不出这种关注式的赞美功夫。

另外一种不露痕迹的赞美是体贴。比如，每一位领导，不管职位高低，都有很多下属看不到的压力。也许他也刚被大老板训，也许他也刚被客户挑刺，也许他也刚被一位不着调的下属气着，面对这些领导未必表露在脸上的情况，作为下属的你该怎样表现“体贴”呢？

来看个例子，想象一下，领导接连开了一下午的会，你终于等到他有时间来听你汇报一个项目，你会直接说工作的事，还是会用类似下面这种沟通方式？

> 张总，看您下午都在会上，辛苦啊！您要不要稍微休息一下，先喝口水？

张总看你这么体贴，很有可能欣然答应。你不仅获得了与领导独处的时间，还能让他觉得你特别善解人意。

当然，在这种情况下，你还可以问领导要不要吃点小甜点等。皮皮仲曾经有位领导，抽屉里都是各种健康又好吃的零食，每次去找领导说个事，他总会用类似的方式来开场，很招领导喜欢。

在你的工作环境里，有什么样的小机会，可以让你连说带做地把真诚的赞美表达出来？我们等着你自己去发现。

在背后真诚地说领导好话，你会吗？

娅娅文自己经历过印象最深刻一个赞美，是她曾经的部下说的。事情很简单，有一次，娅娅文去健身房，那里的一位工作人员对她说：

> 文小姐，看您那么年轻，没想到这么能干！您有一位同事××，前两天也来我们这儿健身，聊起您，说您特别能干，业务做得也特别好，我真羡慕您！

这个赞美实在太棒了，它既避免了当面夸领导的肉麻，又借别人的嘴给了领导别样的惊喜。想象一下你是娅娅文，听后是不是也特别受用？

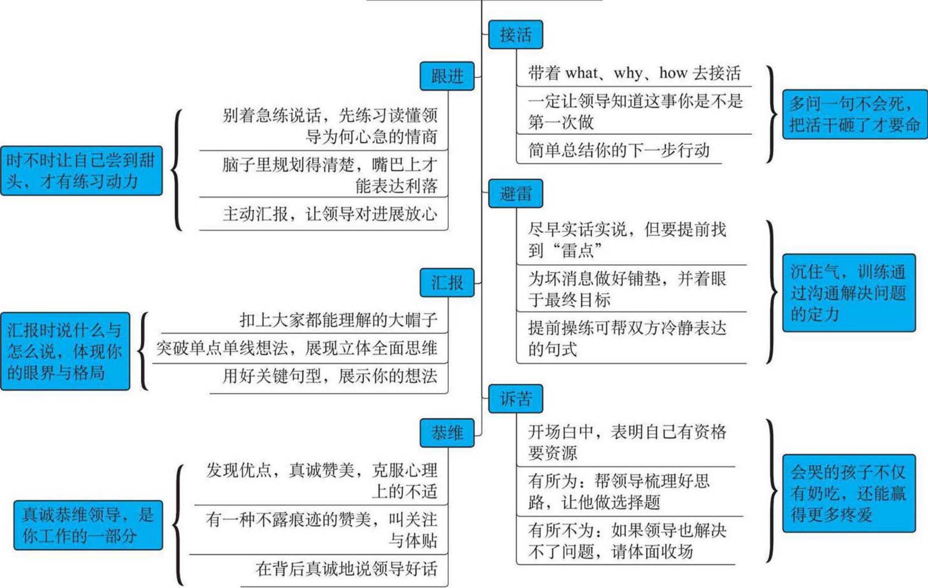
当然，你可能会觉得那位健身房的工作人员嘴巴太甜了。的确，这是事实，但这不也说明那个工作人员会说话？她没办法直接去夸娅娅文，但巧借娅娅文部下的嘴，大大方方地夸奖了娅娅文，是不是也很聪明？

根据我们的观察，这个方法很简单，难点是在于心态上的转换。对于大部分职场人来说，不在背后说领导坏话、吐槽，已经很难做到；要主动在领导背后说领导可能永远听不见的好话，实在太难了。换作是你，是不是也是如此呢？我们希望正在学高情商沟通的你，可以变聪明些。

练习心得：真诚恭维领导，是你工作的一部分

当你觉得面子上挂不住，开不了口时，可以这样来开导自己：真诚地恭维别人其实是符合人类的心理规律的，也是你工作的一部分。人之为人，普遍喜欢“自我增强”，说白了就是寻求积极的信息，避免负面的反馈。所以，如果你能帮你的领导发现他本人、他的工作或生活中的亮点，并真诚、合理地说出来，你的恭维就会成为投入不多，但产出极大的沟通力。

总结笔记


能说会干，赢取领导信任
接活
带着 what、why、how 去接活
一定让领导知道这事你是不是第一次做
简单总结你的下一步行动
多问一句不会死，把活干砸了才要命
跟进
别着急练说话，先练习读懂领导为何心急的情商
脑子里规划得清楚，嘴巴上才能表达利落
主动汇报，让领导对进展放心
时不时让自己尝到甜头，才有练习动力
避雷
尽早实话实说，但要提前找到"雷点"
为坏消息做好铺垫，并着眼于最终目标
提前操练可帮双方冷静表达的句式
沉住气，训练通过沟通解决问题的定力
汇报
扣上大家都能理解的大帽子
突破单点单线想法，展现立体全面思维
用好关键句型，展示你的想法
汇报时说什么与怎么说，体现你的眼界与格局
诉苦
开场白中，表明自己有资格要资源
有所为：帮领导梳理好思路，让他做选择题
有所不为：如果领导也解决不了问题，请体面收场
会哭的孩子不仅有奶吃，还能赢得更多疼爱
恭维
发现优点，真诚赞美，克服心理上的不适
有一种不露痕迹的赞美，叫关注与体贴
在背后真诚地说领导好话
真诚恭维领导，是你工作的一部分



第五章
好好『听』下属的话，才能带出有活力的团队

在上一章中，我们探讨了如何更好地与你的领导进行交流。这一章，我们来讨论当你自己是领导时，该如何与下属交流。一旦你开始带团队，你会发现下属有时比领导还难相处。因为，带团队不是你自己做得好就行，而是要带着可能与你能力、性格、动机完全不同的下属一起做好。

在这个过程中，沟通方面的情商与能力，将在很大程度上决定你是否能凝聚团队努力工作，赢得他们的信任，并借团队整体的成长，实现自己在职场上的长久发展。

期待：如何沟通，才能让小伙伴满足你的期待？

好不容易，你从啥事都要干的小兵，熬到了公司给你招了手下。你对手下充满了期待，希望他能迅速成长为独当一面的干将。

然而，三个月过去了，小伙伴非但没有成为干将，还每天各种不给力，几乎要把你逼疯了。开会不知道主动订会议室；说好中午前交的报告拖到晚上还没弄完；让他用WORD（文档）写个东西，他却偏偏用PPT（演示文稿）写，还期待你为他的“用心”点赞……总之，几乎没有一件事是按你的心意来的。

你失望极了，除了吐槽几句现在的小伙伴怎么那么不靠谱外，只好每天加班加点，去弥补因为他的不靠谱而拖累的工作进度、人际关系。更郁闷的是，当你和领导抱怨这个情况时，他非但没同情你的倒霉经历，还批评你不会带人，甚至暗示你如果带不好团队，你很难在公司进一步发展下去。

上述各种情况，你是不是也曾经历过？其实，但凡你开始带人带团队，你的任务就从“管好自己就够了”变为“管好他人做出成绩才行”。这一转变，将给你的职场沟通带来巨大的挑战。上面我们列举的各种不顺心的情况，都需要通过你的高情商沟通才能一一克服。这一节，我们将与你一起寻找克服这些困难的沟通之道。

案例

降低期望值，就能让你和下属都顺心？

> 小秦是一个小众旅行网站的运营经理，旅游旺季的时候，常常要同时管理十几个项目。为了帮她减轻压力，领导又给她招了一个在传统旅行社工作了三年多的下属小李。
>
> 小秦很感谢领导的支持，也对新下属的到来充满期望。所以，当小李入职后，小秦耐心细致地向他介绍公司、团队、项目、流程等基本情况，并让他先试着管一个小项目。小秦非常希望这位新下属能充分发挥他的行业经验优势，尽快和团队一起分担项目运营管理的重任。小李也表现出对新工作的热情。

可是，过了一周，小秦发现，给小李的项目没什么进展，她委婉地问小李："项目情况熟悉了吗？流程上有什么问题随时来问我哈。"小李信心满满地回答："材料我已经看得差不多了，正在做项目进度规划，目前没什么问题。"小秦想，对于新人来说，做足功课也很重要，于是放下心来。

又过了两周，小秦发觉小李的项目好像还是没什么动静，问他又说没什么问题，已经在做相关文件了，都在他的计划之中。就这样，几周过去了，眼看离项目上线的时间越来越近，可进展却不大，小秦觉得必须要好好了解一下小李是怎么管项目的了。结果她发现，小李一直在按照之前旅行社的节奏和流程去做项目，也没有和相关同事对接，所以项目根本就没有推进下去，可小李自己还一点儿没意识到。

期待受挫的小秦，跟领导抱怨小李工作不给力，领导说："新人嘛，不熟悉是正常的。当初招聘时，你不是也觉得他资历和能力都还可以吗？所以啊，你要耐心带他，不要一上来就期待那么高，等他跟着你管过一两个项目后，就能独立做了。"

小秦觉得领导的话有道理，可能是自己太心急了，要降低期望。于是，她跟小李说："项目的时间也比较紧了，你可能对咱们的流程和相关对接人还不太熟。这样吧，这个项目还是我来负责，你配合执行。"然后，她重新做了项目进度，娴熟地在各个关键节点推进项目，而小李只负责做一些基础的材料准备和流程性的工作。

这样做了两三个项目之后，小秦再次尝试让小李独立去管项目。可是，小李虽然慢慢熟悉了手头的工作，却没有真正用心去学习小秦是怎么管理和推进项目的，因为他觉得自己就是干这些执行性和流程性的小事的，其他的"大事"都是领导来完成的。自然，小李又没有成功管起项目来。

小秦看着踏实工作却毫无进展的小李，有点灰心，我这么手把手带他做项目，他怎么就没学会呢？难道我的期望还要再低一点吗？

方法：分解期待并主动沟通，可避免期待受挫

首次沟通时，务必将期待"切割"清楚

你可能在上述案例中，发现小秦在带团队上犯了很多错，但最大的一个问题是小秦没能正确地评估小李的发展水平。原因很简单，她和很多初级经理人一样，只是在口头上说"有问题来找我"，但并没有主动去观察、追

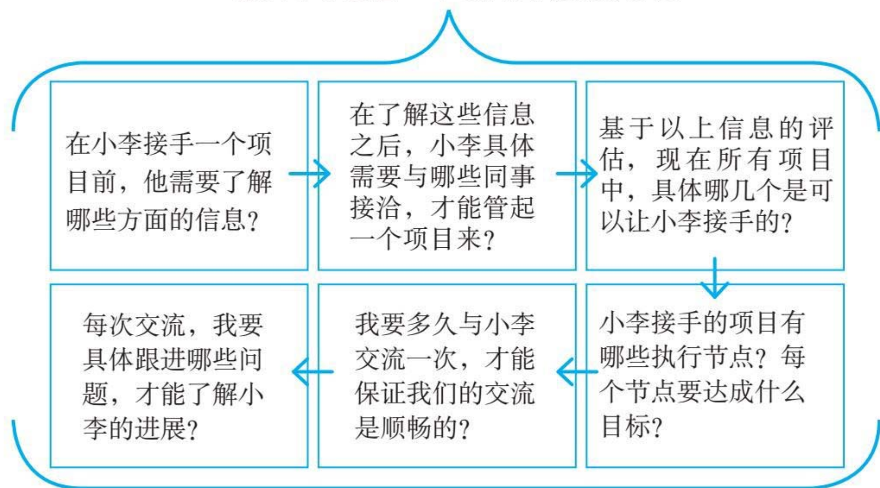
踪、分析下属的工作状态。

然而，大部分同事既不愿意承认自己有问题，也不知道自己有什么问题。因此，这种所谓“态度很好，有事随时找我”的沟通方式，并不能帮助经理人有效带队。因为它并不能促进上司与下属之间进行有效的沟通。

那么，怎样做才能帮助小秦做好沟通呢？我们建议的方法是“期待格子法”——把“期待”像切豆腐一样，分解成一格一格的，每一格都代表着某个围绕期待的具体指标。

“期待”这个东西很虚。比如，小秦很明确地告诉小李，希望他能尽快管起项目来。但尽快是多快？怎么定义“管起项目”？在职场中，类似这样的泛泛表述，不仅让下属没有明确的目标感，也让上司自己把握不好到底下属要做到怎样的程度才能让自己满意。

如果用我们这个方法，小秦在与小李沟通前，可能需要先弄清楚以下问题。



当小秦在思考这些问题时，她会遇到两种情况：一种情况是她自己就能找到答案，比如第一个问题，她可能会定下三方面的信息，让小李接手项目前务必要知道；另一种情况是她要与小李交流，甚至要观察几天后才能知道，比如第五、第六个问题，完全取决于小李的表现。

不管哪种情况，有了这些思考，可以帮助小秦把期望“切割”成具体的事项，让交流变得更加顺畅。比如，小秦可以在第一次与小李沟通时，这样

来说：

> 我特别欢迎你加入我的团队！咱们现在手头一共有5个项目同时进行，我希望咱俩在一起工作一个月之后，你能管理起项目A，并在项目B与C上提供支持。为了帮助你实现这些目标，我会在接下来的一周内，带你熟悉流程、预算、文书三方面的工作，并在这周五的时候，让你开始上手。其间，我也会根据你执行的实际情况，来灵活调整咱们的计划，好吗？

类似上述的表达，可以在大方向上，让小李清楚地知道自己要做什么。同时，也让小李明确知道小秦会支持他、监督他。有了这样的沟通，差不多就完成了合理期待的第一步。

确定初期检查时间点，校正对期待的不同理解

有了上面的第一步之后，小李就会开始他的工作。在职场中，很多问题会发生在这个时间段，只是很多领导往往要到下属做完某个任务后才发现。

举个例子：你让下属做一个提案的框架，表达清楚这个提案的思路。下属满口答应，两天后，给你三个要点，可是你要的框架是在提案文件每一页写清楚大概怎么做。你特别生气，问他："这就是框架吗？"下属无辜地答："我以为这就是你要的框架。"

要避免这样的情况，其实很简单：每一次布置完任务，或约定一件事儿之后，补一句"请在××时候，先给我看一下你的框架（或告诉我一下你的初步想法）"。然后，你就在这个设定好的时间点，去检查初步作业。

这句话虽然简单，但它至少有三个好处。

> 让下属知道什么时候、以什么样的形式，先完成某一部分工作，避免因为各种原因迟迟不动手。
>
> 为自己的管理设定检查时间，避免在最后才发现问题。
>
> 给下属创造机会，向你反馈他对任务的理解与计划。

当你在约定的时间去检查伙伴们的初步成果时，你会发现他的工作其实存在很多具体的问题。比如，还是以做提案框架为例，你会发现，你所谓的"每一页写清楚要做什么"这个要求，小伙伴在执行过程中可能会与你的期望差得很远——是写一个标题，还是写一个梗概？这些问题，只有在进

行初期检查时，才能交流起来。

当然，除了初期检查，你也可以与团队成员一起设定更多交流时间。只有通过交流，你才能判断团队成员在能力与意愿上的表现（我们将在下节中对两者的不同，以及它们对经理人日常团队管理的重要性展开说明），并最终判断对于某一项具体任务或目标，你的期望是高了还是低了。

练习心得：创造交流的机会，比盲目期待更重要

在管理期待的过程中，最重要的不是我们自己认为“他应该做到怎样的水平”，而是让团队成员认同“我自己应该做到怎样的水平”。这两者往往会差很多，减少差距的唯一方法，就是通过交流来校正下属们的认知。聪明的下属，会在领了一项任务后，主动给你重复他理解的任务要求，但并不是所有团队成员都有这样的悟性。这时候，你自己想得越清楚，并在执行过程中越是不断交流，你越能帮助下属满足你的期待。

训练：怎样教，小伙伴才能真的听进去？

项目的交付时间将至，你像一个指挥官一样带着团队冲刺，但有一位小伙伴偏偏掉链子了。每一次，你交代他一件事情，并把执行的时间、形式、要求等细节讲得清清楚楚，但他总不按你的要求来。这样的情况发生多次后，你都搞不清楚他是故意为难你，还是他实在太笨教不会？

如果你也像我们一样，没有人教过你如何教人，只是因为你的职位升到某一个层次，自然而然要开始带人，并开始经历这些带人时的不顺心，那你可能要正式关注一下你在训练小伙伴时的沟通能力。升职会给你带来带人的“权力”，但并不会自动给你创造带人的“能力”。

和其他职场能力一样，如果你没经过训练，内功又不扎实，那么，表现出来的沟通能力十之八九就会出问题。这一节，我们将分享如何思考、表达，才能帮助你更好地教小伙伴，从而将你的团队训练得更专业、更有能力。

案例

自己能干，并不代表会教人

> 佳佳是一家猎头公司的业务经理，最近，她的团队接到了一个为某大型互联网公司新业务部招聘管理骨干的大单。由于客户的招聘量大，需求又急，为了提高效率，佳佳决定让手下一位相对资深的小伙伴小辉负责人选的初步沟通工作，自己再和他筛选出来的人进行深入交流。
>
> 佳佳把客户的职位介绍和招聘条件发给小辉时，特意嘱咐他：“这次客户招聘的是管理骨干，除了学历、工作经验、语言等硬性指标之外，咱们需要重点关注人选的管理能力、沟通能力，还要看看他们是不是思路清晰、有决断力。”小辉很感谢佳佳给他这次机会，拍着胸脯说：“放心吧佳姐，我跟着你也招了几十个人了，保证帮你把好关！”
>
> 就这样，小辉干劲十足地投入到招聘工作中，一周里平均每天都能给佳佳推十几个他认为合适的人选，可是佳佳跟这些人沟通后，觉得他

们并不符合要求，不是脑子不够清楚，就是管理经验欠缺。她不禁想："小辉一天就能给我十几个人选，这个速度比我自己干都要快，他是不是看招聘量太大，反正后面还有我把关，所以筛选得不够仔细呀？"

于是，佳佳特别留意了小辉的工作，发现他其实每天都早来晚走，和每个人电话沟通的时间也很长，又是记笔记又是做备注的，好像也挺认真的。佳佳觉得，可能是小辉的经验还不够，看来自己得手把手教教才行。

她对小辉说："你这周推荐的人选很多，辛苦了哈！我和他们也都聊过了，但是我发现虽然他们硬性条件都符合，但绝大部分人思路不够清晰，管理能力不够强。你后面筛选的时候要重点关注这两点。"小辉想想，说："好的，那我再把条件卡得严格点。"

可是又过了一个星期，小辉推荐的人选还是在这两点上不符合要求，而且数量还比上周少了一半。眼看客户那边催得越来越急，佳佳心里也很着急，她跟小辉沟通时也急躁起来："小辉，你这周的人选质量还是没有提高，而且数量也减少了。你也干猎头这么久了，到底能不能理解什么叫思路清晰、有管理能力啊？到现在，一个都没给客户推上去，怎么让你帮忙，结果还没我自己效率高呢！"

听到自己推荐的人还是不合格，这么辛苦加班还被埋怨，小辉也是又沮丧又委屈，忍不住跟佳佳顶起嘴来："我怎么没理解啊？我找的人全是管理岗，而且这周找的人选职位比上周还高了一两级呢，管理过的团队人数也更多！如果你觉得我找的不对，为什么上周发现时不直接告诉我你的具体要求呢？我这一周几百个陌生电话还白打了呢！你是领导，难道责任不是更大？"

佳佳听了突然泄了气，她对自己很失望。小辉在人选沟通上是新手，她在带人上也是新手啊！她意识到，他们两个其实都需要耐心的指导与训练。

方法：观察、分析、交流，眼、心、嘴齐用才能教会小伙伴

主动沟通，判断是能力还是态度出了问题

据我们自己的经历及对身边人的观察，初级经理人最容易犯的错误就是仅仅因为一两件（类）事情没办好，就泛泛地判定小伙伴能力不行，却不能分辨"不行"的背后，到底是不会做、不愿做，还是不敢做。这三种"不

行”，对应的训练方法完全不同。

为什么很多经理人会出现这个问题呢？原因有两个：一方面是因为现代职场节奏越来越快，很难有时间专门耐心地观察下属的工作，并手把手地教他；另一方面，是因为很多人在带团队初期，并没有人教他们如何科学地带团队。我们也是差不多在带人第三年时，才在摸索和学习中了解到“不会做、不愿做、不敢做”三者的不同。在这个过程中，我们特别感谢能邂逅情景管理大师保罗·赫塞（Paul Hersey）和肯·布兰佳（Ken Blanchard）注的思想。

当然，判断团队成员工作效率低下背后原因的能力，是需要花时间去练习的。在练习中，最直接且重要的一项就是与团队成员的直接交流。比如，回到本节的案例中，佳佳通过观察，发现小辉态度很认真，也不是缺乏自信去与候选人交流，那么，小辉的问题就出在能力上了。有了这样一个判断后，佳佳就可以有针对性地与他沟通。

> 我发现你每天给我推荐的人数很多，相信你肯定下了不少功夫。不过，我与他们沟通后发现，他们在管理能力上，大部分不太合适。我想了解一下，你在判断人员‘管理能力’上，有什么样的困难？

无论小辉回答了什么，他都是在讲他是如何判断“管理能力”的。根据小辉的回答，佳佳就可以分析该怎样做才能帮小辉提高对“管理能力”的判断了。

然而，在现实中，我们的经理人在碰到这种情况时，会怎么反应呢？可能一半以上的经理人会对下属说：“你怎么做成这个样子？你就不能多花些心思去做吗？”完全没有判断就下结论，能带好人吗？

针对问题，与下属一起制定可行的目标

当通过交流，确定了下属具体存在哪方面的不足之后，我们就可以进入第二步：制定训练目标。在这一步中，大部分经理人都会经历的一个误区是：单向地给下属制定“无效”目标。为什么说“无效”呢？不妨看看以下常见语句。

> 你能不能从明天开始，上点心，做事仔细点儿？
>
> 这样，你回去好好再弄一下这个报告，争取下次一遍就做好。

从下个月开始，你做事再高效一些，把另一个项目也一并管起来。

有没有发现，类似于这样给下属制定目标的沟通模式，至少存在两个问题。

第一，并没有针对下属的发展水平来制定相应的目标。比如，同样做事慢，有可能是因为下属态度不积极、懒惰，也有可能是他不会做、不自信。

第二，作为完成目标最重要的主体，团队成员并没有参与目标的制定过程。因此，你完全无法判断这个目标对他是不是合理，他愿不愿意接受，他有没有能力去达成，以及你需要给他哪些支持。

怎么解决这两个问题呢？我们不妨用案例中佳佳与小辉的场景模拟一下对话。

佳佳：按我们刚才交流的，你拿不准人选在管理经验上的表现，主要是自己没做过管理，不知道从哪些方面可以判断一个人的管理经验？

小辉：是的。

佳佳：好的，这不是大问题，也可以理解。但你要实话告诉我，是不是也因为自己没经验，所以没自信去与人交流？

小辉：……别人可能会有这个原因，但佳姐你还不了解我？我向来非常自信。

佳佳：那就好，那咱俩能不能一起来定一下你接下来两周的训练目标，专门训练你对××行业中的优秀人员管理经验的识别能力？

小辉：好啊！具体怎么弄？

佳佳：这样，目标得你自己定，我可以帮你把握方向。要不你先自己大概想想怎么来弄？

（交流到此先暂停，小辉自己回去琢磨他的目标了。）

佳佳：定得怎样了？

小辉：我大概列了一下，要训练我在管理经验上的判断力，我觉得我至少得和30个人选都聊一遍，才能有成果。

佳佳：有勇气！那你觉得光有数量够吗？

小辉：呃，当然，质量也重要……不过，我现在不就是找不到资质好的人选吗……

佳佳：这样，我给你建议几个方向吧。首先，咱们现在的目标是训练你对管理经验的判断能力，而不是直接找到优质人选，因此，能不能这样，就以你自己选的30人为基础，在每一次交流过程中，都需要与人交流到三方面：业绩增长多少？碰到过哪些困难？后来是如何解决的？

小辉：这三个问题精练啊！

佳佳：问题固然重要，练习更重要。咱能不能这样，一周内，你先用这个方法，与15个人选交流，并且，每次交流后都写一个小总结，记下你对这个人管理能力的判断。我会随机看你的记录，与你交流？

小辉：好！

作为下属成长的教练，你只有这样有的放矢并与之交流来制定目标，这个目标对他来说才可行并有意义。

当然，目标制定后，并不代表下属就能自动完成，你需要针对他的水平给予不同的支持。是严格地监督并手把手地带他执行，还是让下属在有问题时主动来问？这其中的把握，除了不断主动与对方去交流，更多是经验的积累。感兴趣的朋友，可以参考肯·布兰佳的著作中情境领导的四种风格，做拓展学习。

练习心得：辅导中的沟通是一项精细活，需要勤观察、细分析

在带人初期，我们俩也和很多人一样，以为自己做好、以身作则、愿意去教就能带好团队，但后来经历的不顺，让我们意识到光靠“以身作则”是不够的。上述交流的每一个方法及相应的例句，都基于严密的观察与分析，以及与小伙伴的主动沟通。对于团队未来的成长，你的脑子里装着几个人？几件事？每件事现在的状态怎样？反映了团队

成员怎样的发展水平？他的技能及愿意如何？什么时候适合与他沟通？这些事儿，你都得细细去想，才能负责任地给予团队需要的辅导。否则，由着自己的猜测与感觉来，实在是不负责任。

---

1. 保罗·赫塞是一位全球公认的领导力大师、组织行为学大师，情境领导模型的创始人。肯·布兰佳是管理大师，著名的作家、演说家和商业咨询顾问，他基于赫塞的情境领导模型，写了《一分钟经理人·领导力：因人而异的独创领导方法》（中信出版社，2014年），非常值得所有带团队的经理人学习。

表扬：别说你腼腆，不太善于表扬

中国人有很多特有的文化，会影响职场上的沟通表现。比如，很多现在开始带团队的经理或主管，从小成长在一个缺乏鼓励与表扬的家庭，反映到职场中，他们也不太会鼓励下属。说得具体一些，就是他们要么觉得羞涩而不好意思去表扬团队，要么就像他们爸妈一样，眼里只有问题没有进步。

柏杨曾说过："中国人是一个受伤很深的民族，没有培养出赞美和欣赏别人的能力。"[注]这句话，即便放在今天这个职场环境下，依旧成立。赞美人这种能力，既包括主动去发现对方身上的优点、进步的能力，更包括合理地肯定、表扬对方的能力。很可惜，我们很多人从小到大都缺乏对这种能力的训练。

然而，如今的职场"90后"越来越多，他们虽然自信、有想法，但也需要上司能够不断肯定他们的想法、成绩，并用他们认可的方式表达赞美。在本节中，我们将为大家分享如何才能通过合适的赞美，促进员工能力的培养，激发团队的士气。

案例

让小伙伴自己觉得能干，他们就会越来越能干

> 刘经理是某保险公司的销售骨干。常年在业务一线奋战的经验，使他即便现在带了团队，凡事也要亲力亲为才放心。大到做年度销售计划，小到和客户沟通某个条款细节，他都不放心让小伙伴自己完成。他觉得，团队业绩之所以能保持领先，就是因为所有事情都完全在自己的控制之中，虽然非常辛苦，但是也很有成就感。
>
> 一次部门季度会议，每个销售团队汇报完上季度业绩和下季度计划之后，销售总监说："今天咱们开会的效率很高，还剩十几分钟，大家来头脑风暴一下，看看咱们可以做点什么有效的客户线下交流活动，开拓新客户，维护老客户，最终提升销量。"
>
> 刘经理团队里一个刚入职不久的应届毕业生反应很快，第一个发言道："我觉得咱们可以和一些现在很火的知识分享社区合作，定期举办保险理财课，吸引年轻人参加……"还没等她说完，刘经理就打断道："乐乐，你刚来不久，可能对咱们的客户群体和消费习惯还不太

了解。咱们大多数客户都是中老年人，以我这么多年的经验，他们最喜欢的是定期请他们参加咱们的分享活动，吃些东西聊聊天，送点礼品什么的，每次这样的活动，签单率都挺高的。”

乐乐不服气，反驳道：“刚刚李总也说了，咱们要开拓新客户。我觉得像我们这些刚工作或者工作不久的年轻人，是一个很大的潜在客户群。我们其实对保险没什么概念，但是愿意去学点理财。如果我们了解清楚保险和理财的关系，是很愿意去投资的，而且二十几岁的年轻人的投资时间也会比四五十岁的人更长呀！”“你这个想法虽然有道理，可是从实际来讲，很多年轻人都是月光族，有的还要靠家长补贴生活费，有财力投资保险的人太少啦！你这个方法有点绕，不实用。”刘经理继续驳回。

这时，销售总监开口了：“小刘，你的经验很宝贵，也很实用，但是我看乐乐的想法也非常好。咱们之前就一直想打开年轻人的市场，总是找不到方法。难得有乐乐这样的新生力量，她比咱们更了解这个群体的心思。而且，咱们之前的活动都是我们做销售，让客户被动地买；乐乐这个方法如果成功了，那可是让客户在思想上主动想买啊！乐乐啊，你去把这个想法细化落实一下，咱们再找一个专门的时间来讨论。小刘啊，你是团队领导，也得多鼓励年轻同事发挥积极性啊！”

刘经理看着满心欢喜答应的乐乐，心里很不是滋味，干了这么多年，还是第一次被领导当众反驳呢！

后来，乐乐独立完成了理财课的项目，让刘经理没想到的是，签单量比他之前的分享活动还高。他才明白，原来放手让小伙伴去做，他们才能成长，自己也能更省力，业绩还能做得更好。

方法：用肯定和激励，巩固双方的信任

表扬时，要兼顾进展、能力与态度

很多人对“结果导向”这四个字理解得很片面，只关注员工是不是能做出成绩这个结果，而丝毫不关注做出这些结果所需要的能力与态度。形成这种行为模式，可能与我们从小到大在学校里或工作上的经历有关。你回想一下，小时候上学时，是不是只有自己考试成绩很好，老师才会真心主动表扬你？

在这样的思维模式下，很多本来就有些害羞、不善于表扬别人的经理人，

只把目光盯在了工作的结果上。我们不妨来看看一些常用来表扬别人的句子。

> 今年业绩做得不错，辛苦了，明年再接再厉！
>
> 这个周末你居然写出了两篇文章，真不容易，辛苦了！
>
> 小周任劳任怨，一个人做完了三个大项目，值得大家学习。

大家发现没有？上面的表扬，都是基于团队的成果来的。但是，就像我们在上一节中探讨的那样，为了促使下属的成长，经理人一定要判断其成长水平，并有针对性地采取不同的沟通方式。一位高情商的经理人，除了表扬直接的项目进展之外，更要对下属的能力与态度表示肯定。比如，回到案例中，刘经理也许可以这样来说：

> 乐乐，你这个想法很新颖呀！可以给团队带来新思路，不错！（这是针对乐乐的想法新这个“成绩”本身来进行表扬。）
>
> 乐乐，虽然你来公司不久，但经常愿意分享一些新的想法或思路。这种主动的态度，值得表扬！（这是针对乐乐的主动态度进行表扬。）
>
> 乐乐，我记得你刚来的时候，经常提一些与咱们业务不太相关的想法。但最近我发现你提的想法越来越靠谱，赞一个哈！（这是针对乐乐在提想法能力上的进步进行表扬。）

上面三个示例的表扬切入方式，可用于不同情境下的沟通目的。一般来说，针对能力（或技巧）本身的表扬，适用于下属不自信，你要帮他们提高自信时；而从态度出发的表扬，有助于提高团队的责任心和主动性；基于进展的表扬，可以同时达到前面两个目的。无论哪种，都有助于你通过较少的沟通，赢得团队的信任。

表达肯定有多种方式

尽管我们上面列举了很多表扬的方式，但万一你就是不好意思（或者说，某种程度上的底气不足）通过“说”来表扬下属呢？万一你精心准备好并说出口的一个表扬，小伙伴听后反应很冷淡呢？碰到这样的情况该怎么办？

其实没关系，表扬可以通过嘴巴说，也可以通过行动来做。无论是认可团

队的进展，还是能力、态度，这两种方式都可以。

皮皮仲就不太会表扬人，很大一个原因是觉得不好意思。好在他发现了这个问题，并开始学着用自己和团队都觉得舒服的方式来表扬团队。比如，询问团队的建议，让团队参与决策，或者带着团队一起做一件事，等等，都能提升团队成员的自我认可度，激发员工的热情。慢慢地，随着这样的事儿越做越多，他的口头表扬能力也得到了提高。

这里，我们分享几个表扬沟通示例。

上手就用

- H，你这方面的项目经验比较丰富，最近又完成了项目A。针对B项目，你有没有什么好的想法？（听取对方的建议，本质上是肯定对方的能力。）

- 小林，你是咱们团队的老人啦，表现也一直很棒。公司打算启动一个项目，提升跨团队的合作能力。在正式对所有同事公布之前，想听听你有没有什么好的建议。（这是在邀请他参与决策，本质上是肯定他长久以来的贡献与态度。）

- 小C，你上周提议的新思路很有意思。虽然不能直接在项目上用，但我觉得咱们团队自己可以先学习起来。要不咱们在接下来的一个月里，一起先试着做做吧！等成型时，就可以用在项目里了。（这是用行动来肯定一个想法。）

其实，相信你也已经发现，无论是通过“说”，还是通过“做”，或到最后打通“说”与“做”，表扬的本质思路是不变的，那就是肯定团队成员在某方面值得肯定的地方，进而激励他，这样既能让他更好地工作，也可以巩固你与他之间的信任关系。

> **练习心得：信任是种能力，但它只能从小事做起**
>
> 当你走上管理岗位时，可能会失望地发现：怎么团队成员就是没有自己的表现好呢？这时候，你或许需要开始培养一种你此前没有关注过的能力：信任下属。“信任”不是嘴上说“我相信你能做好”你就真的会相信，它是一种能力，不经过训练，你是无法获得的。它考验着一位管理者的眼光、耐心及能力，需要经历很多事，做很多工作才能习

得。但是，在日常工作中习惯去及时表扬团队，可以很好地训练“信任”这种能力。为什么？因为它在不断激励你自己去发现每一位团队成员身上的闪光点，不断强化这一认识，或许可以帮助你更好地训练表扬的能力。

---

1. 引自《丑陋的中国人》，柏杨著，人民文学出版社，2015年。

批评：怎样“骂”，才真能敲打出效果？

不知道你在带团队时，是否有同样的感觉：现在的小孩，个个自信又敏感，工作中有做得不合适的地方，半句都说不得。以前自己刚入行时，前辈批评几句，我们会觉得那是为我们好，是在真心教我们，虽然也会觉得难受，但更多的是感谢；而如今，你真心实意地指出小伙伴们的不足，并教他们如何改正，非但不会得到他们的感激，没准儿第二天你可能就收到他的辞职信。

你不禁会想，现在的年轻人脾气那么大，这团队还怎么带啊？为了能留住他们继续工作，你不得不委曲求全，降低要求，对他们犯的错误或做的各种不靠谱的事情睁一只眼闭一只眼，能不批评的尽量不批评。

然而，没过多久你便发现这样不是办法，团队的能力上不去，工作效率低下；更要命的是，小伙伴们并没有因为你的好心与善良而变得自觉一些，相反，他们从职场新人慢慢变成“小油条”，你发现他们虽然本事没跟着长，脾气却越来越大。

领导也看出你团队的问题，半提醒半怪罪地说“你要学会带团队”……

类似以上遭遇，但凡你开始带团队，就可能会经历。带队时，到底能不能批评小伙伴？如果能，又该怎样批评？学习如何“批评”，本质上是在学什么？在本节中，我们将结合自己“被批评”与“批评”的经历，分享在带队过程中有关“批评”的沟通技巧。

案例

一批评就闹情绪的小伙伴，该怎么培养？

> S手下有一个让她特别头疼的小姑娘E，英国名校毕业，入行也有两年了，基本素质还不错，可就是干活总是不太仔细，最要命的是说不得，批评她两句，她就闹情绪。S拿她也没办法，只好开导自己，现在的孩子都是从小娇生惯养的，还是自己说话注意点吧。
>
> 一天早上，客户要把美国总部的新闻稿翻译成中文，当天就要发给常联系的媒体。E的英文很好，S便让她负责核对和润色翻译公司发回来

的稿件。E的动作挺快，午饭后就把稿子看完了。S因为忙着要跟大老板开竞标前的碰头会，想想翻译稿件这种小事也没什么不放心的，就交代E："再仔细检查一下，没问题就直接发给客户确认吧！"

可没想到的是，她正在开会，客户的电话就打来了，上来就特别生气地投诉："你们这是怎么翻译的？标题上的数字连小数点都错了！文字你读了吗？是中国人说的话吗！你们这活是谁干的，语文数学及格了没有？！"

没办法，S只好抱歉地跟老板说客户有急事，先离开十分钟处理一下。她强压着气，把客户提出的问题尽量不带情绪地客观反馈给E说："你把这篇稿子重新检查一遍，数字都是错的，中文也不通顺。客户看到这么低级的错误很生气，你怎么这么粗心呀！改完先给我看。"E听后，脸上一阵红一阵白，第一次听到客户这么反馈，她心里也很难受。

过了半个小时，S收到了修改稿，虽然数字改了，但文字还是不够通顺。她知道这是E又在闹情绪了，这种情况下，E是改不好了。于是只能开完会后自己上手改完给客户确认。

好在赶在下班前，客户确认了稿件，她让E赶紧通发。可谁知道，当S收到密送的通发邮件后，发现E竟然发错了版本！她再也忍不了了，质问E："你还能不能细心点儿？一天到晚要犯多少错？！这么件小事都能干砸，还不如实习生呢！"E的眼泪一下决堤了，坐在电脑前不知所措。

S没办法，生气归生气，还是帮E撤销邮件，再一个个给媒体打电话，让他们查收正确的版本，直到晚上十点多才都通知完，而S自己要做的修改明天的竞标方案和演讲练习，只能排到夜里了……

方法：运用情境管理法，把握好批评的时机与内容

知道什么时候批评，比如何批评更重要

批评其实是一种给反馈的本事。只管自己说，而不顾及下属接受度显然不行。但怎么观察？哪些要说，哪些不能说呢？

不知道大家对案例中S与E之间的关系及各自的处境有何感想？其实，作为职场过来人，我们也都经历过被批评及批评别人的时候。我们发现有两个很有意思也值得思考的现象。

与上一代经理人一样，十多年来，中国职场上的经理人依旧普遍没经过专业的带队训练就开始“不专业”地带人。

然而，在如今的公司或组织里，新生代的团队成员普遍家庭背景不错，个性更强，更关注自己。

这两点夹杂在一起，就经常会碰撞出不太开心的事情：经理在下属不得力的时候，与他们的上一代经理人一样，依旧会因为不会给反馈而直接去骂下属；然而，不一样的是，现在的下属们在听到不合适的批评后，不会像以前一样忍气吞声，很有可能直接闹情绪，不干了！

那作为经理人，我们该怎么办呢？从源头做起，才能真正解决问题。这个源头就是我们自己。我们要转变思路，清除掉脑子里类似“‘90后’就是不靠谱”这样的预判，而是要客观地认识到：新生代职场人并没有真的不靠谱，只是对你这位带队的“教练”提出了更高的要求。

比如，回到本节的案例中，S做得最不好的一点是平时因为怕E闹情绪而没有好好带她，却在出了问题后才去批评。如果你也在带人，那肯定经历过这样的情况：小伙伴总是在关键时刻掉链子，但如果你在他们掉链子的时候去批评他们，恰恰是选了最差的时机。如何克服呢？建议你在平时就做“预防性”沟通。

> 今天事儿不多，咱们一起来聊聊你如何才能系统地改掉粗心的毛病吧！比如，可不可以先做一张清单，每次做事时都对照着检查一遍？

类似于这样的话，其实只有在平时说才有用。因为一旦到了最忙的时候，作为经理或主管，你虽然可以随时去批评下属，但在那个关键时刻，你的批评除了给他们带来情绪上的困扰之外，对于做事本身一点用都没有。这就是为什么S批评E之后，E改了一遍依旧不能达到S的要求。

那在出了问题的时候你该怎么说话呢？你可以这样来说：

> 你的工作中了又出现了×问题，不过你现在先专注完成眼前的事儿，并注意一下：第一，×；第二，×；第三，×。咱们改天一起讨论一下怎么帮你从根源上避免这些问题。

上面这段话，既指出了下属的一个具体问题，也给出了具体的建议，最关键的是，你并不会在他们手忙脚乱的时候再添乱。同时，也为你专门找时

间辅导他们埋下了伏笔。

哪些能批评，哪些不能批评，得分析清楚

我们在前面讲表扬的章节里提到过情境管理的方法。表扬时，要兼顾进展、能力与态度，批评时也同样需要。根据我们的观察与自己的实践，很多经理或主管在日常沟通中，除了把握不好时机，另一个重要的问题就是不知道到底要批评什么。

你可能会觉得奇怪，每次都是因为某一件事被下属气得不行时才会开口说他，怎么会不知道要批评什么？其实，你因为某一件不顺心的事而开口批评下属，恰恰反映了你不知道到底要批评什么。比如，回到案例中，S借着客户反馈的错误说了E，但她说的内容是能帮助E成长的批评吗？是E需要的批评吗？是能帮助她这位主管带好E的批评吗？都不是。

为什么？因为客户反馈的错误只是表象，S真正需要反馈给E的是，基于E的发展水平，给出有实质操作性的建议。这就需要和表扬时一样，先判断这些表象到底是进展出了问题，还是能力出了问题，或是态度出了问题，抑或是几方面同时出了问题。

比如，E出现的问题中，小数点算错，乍一看更像是态度问题，但何尝不是E还没有习惯中英文数字转换而出的错？而翻译时的口气，明显是个技能问题，没经历过长时间的练习，态度再认真，也没办法在短时间内就克服翻译腔。这种情况下，S作为主管，应该怎么沟通呢？她可以这样来说：

> 客户给我反映了两类问题：一是小数点都算错了；二是翻译腔太重，读起来不像中文。这样，你先专注在第一个问题上，对中英数字的互换注意一些，重新确认一遍文中的所有数据，保证小数点都是对的。做完这件事儿之后，你把稿子打印出来，出声念一遍，把所有你读起来拗口的句子都改通顺。这两件事儿做完后，你把改过的稿子发给我，我帮你做最后的润色。

在上面这段话中，看上去没有一句是在批评，因为句句都是在解决问题。作为主管，你在平时就要成为一个好的观察者，知道每个小伙伴身上反映出来的问题，以及它们的背后到底是什么原因，而不是在出了问题之后，上来就骂对方不认真、不上心、没本事。

需要注意的是，批评与辅导是紧密结合的。比如，如果S与E当天改完了稿

子，S就一定要安排出时间，辅导E在英译中时要注意哪些语气和用词的规律。只有做了这一步，下一次再出现同样的问题时，S才能判断E是态度不行（比如，明明教过，她还是出问题），还是技能问题（比如，碰到一个长句，E的确没办法翻译成通顺易读的中文）。只有在有了判断之后，S才能决定能不能批评，以及批评什么。比如，如果真的是态度问题，S就应该明确地指出：

> E，我上次很明确地提醒过你，在翻译过程中，态度一定要认真。你看这个句子，但凡你认真读过，就不会出现这样明显的病句。如果你在翻译的过程中，习惯了不认真，那在翻译这件事上，你就一直无法独立，明白？

练习心得：批评与聆听一定要同时进行

你可能听过“批评与鼓励要并重”“批评要私下里进行，表扬要公开进行”等观点，这些都是对的。不过，在此我们想提醒大家的是——批评一定要与聆听同时进行。因为在沟通实践中，尽管训练自己成为一个好的观察者，看到小伙伴犯错误时可以凭经验判断对方是态度还是能力上出了问题，但是，也有很多时候光靠自己的判断是不够的。比如，如果你并不知道小伙伴手上的确有很多事在同时进行，时间上不允许他用清单确认一遍而出了错误，你上来就说人家态度不认真，这就不合理了。类似这种情况，更好的做法是你先问一下出了什么事情，聆听小伙伴的反馈，再来判断如何批评。

冲突：当与团队吵起来时，怎么办？

在一起探讨了训练、表扬、批评这些基本的团队沟通技能之后，这一节我们来一起看一个也许不常见，但是一出现就非常糟心的场景：当你与团队成员吵起来时，该怎么办？

不知道你有没有过与自己的下属吵起来的经历。按我们的观察，当然也基于自己吵过的经历，我们发现现在的小伙伴因为成长过程中的各种原因，不像我们之前那样“怕领导”。因此，在工作中，如果做领导的不注意沟通方式与技巧，很容易使双方情绪激动，现场就吵了起来。

相比尝试避免争吵，或在争吵后形成负面心结，我们觉得更重要的是学习如何看待冲突、处理冲突，并借冲突来改善与团队成员的关系，最终加强彼此间的信任。在这一节中，我们将分享应对这些问题的思考方式与沟通技巧。

案例

当下属对领导开吼时，怎么办？

> 在J的职业经历中，有一件事让她印象深刻。那是在她刚被提升为经理不久，当时，她手下有位同事X，和很多新生代的职场人一样，X自信、上进，但就是做事有些小拖沓，脾气也有些大。
>
> 有一次周五快下班时，X着急地向J求助：“J姐，咱们答应客户A今天要给他们发下周一的会议资料包，可是我还有三个文件没整理完呢，客户B又催着要这周的数据报告！你能不能帮我先做一下那几个文件？我报告发完后接着弄。”
>
> 那时，J在带队上灵活性较差，她认为这本来就是X的工作，如果X能提前做好计划，也不至于拖到周五才开始做，以致做不完。于是，她就愣是要在X最焦虑的时候，郑重其事地拉她一起分析，希望她找到根源上的问题。
>
> J严肃地对X说：“X，这个资料包客户从上周就说要做了，你今天才开始做，可不是做不完吗？我之前就发现你有一点拖延症，一直想找时间跟你说这个问题。现在你的工作还不多，但我知道你是个有进取心的姑娘，将来做顺了，面对的可就不只这些事了，如果你没有从现在

开始练习时间管理，将来就会越来越焦虑……”

X听着J滔滔不绝地给她讲着时间管理有多重要，有什么技巧，她要怎么练，越听越急，直接当着同事们的面吼道：“J姐，你要不想帮我做，你也别在这儿讲那么多大道理耽误我时间好吗！我现在不想听你这些大道理，我需要把手上的事做完！”

J一听也火了，怎么现在的小姑娘这么厉害，认真给她分析问题讲道理，怎么还跟我急了？J心里也窝火，对X喊道：“你怎么可以这样对你的领导说话？就是因为你总是临时扑火，不去找根源，才让问题越积越多。你不能总是让别人一次又一次帮你吧？你能不能对自己的工作有点责任心？我好心帮你分析，找解决办法，这对你的长远发展有好处，你还急了！”

X也不服软，继续吵道：“眼前的事都解决不了，我还哪想得了长远啊！你是领导，关键时刻难道不应该先帮我们解决问题吗？”

后来，J和X还是一起憋着气把这些文件做完了。不过这件事也让J意识到自己领导力及沟通能力的欠缺，从而促使她开始重视、学习相关的理念与方法。从那之后，她与X也才真正开始坦诚交流，最终X也成长为团队里的核心成员，独立负责公司最重要的客户。也因为这段经历，J一直很感激X。

方法：把言语上的“冲突”，转变为关系上的“增强”

冲突来临时稳如泰山？从看到冲突的好处开始

发生了冲突，都吵了起来，还能有好处？

没错，冲突只是表象，它反映的是团队管理中的问题，也为领导者解决这些问题提供了机会。当你去观察身边成熟的领导如何处理冲突时，一定会发现他们从来都不会自乱阵脚，而是会积极地调解冲突各方的情绪，有时甚至能借处理冲突的机会，来达成平时实现不了的管理目标。

为什么没经过训练的你，在冲突来临时只会头脑发热地争吵，而训练有素的领导者却能有风度、有耐心地去解决冲突呢？其实，驱使他们的动力，恰恰是冲突来临时的积极意义。它们主要包括三大方面。

处理冲突，可以在实战中密集地训练自己的情商与沟通能力，这样的机会在平时是碰不到的。

> 不管是团队还是个人，通过处理导致冲突的问题，能够优化团队日常的运营，或提升自己某方面的技能或效率。
>
> 在处理冲突的过程中，还能刺激团队或个人在解决问题时的“创意思考”，从而训练一个人灵活解决问题的能力。注

这三方面的好处，都将贡献到团队成员之间或你与团队成员之间的信任关系中。

如何来利用这些好处？我们的一个实用建议是：当你像案例中的J与X那样眼看要吵起来时，马上停顿，深呼吸一下，告诉自己：

> “我现在进入冲突处理模式，吵起来是最蠢的行为。我可以怎么利用这次机会，解决问题，改善关系？”

当你开始这样想时，我们就可以正式进入冲突的沟通管理了。

已经吵了起来？停一下，聆听并拥抱对方的情绪

沟通的情绪管理中，有一个实用技巧是“拥抱对方的情绪”注。这个方法在处理冲突时，尤为管用。

一般来说，当与别人吵起来时，我们总是不由自主地想压过对方。比如，J在喊出“你怎么可以这样和你的领导说话”这句话时，其实是想以自己的身份来压制作为下属的X。但在当时的环境里，X也正在闹情绪，加上现在的小朋友压根就不会怕小领导，怎么可能压得下去？这种说法只会激化矛盾。

这种时候，J如何来用“拥抱对方情绪”这个技巧呢？她其实可以这么说：

> X，我知道你现在一定也很着急，也很生气，如果我刚才跟你说的话让你不舒服了，我先向你道歉。

我们来拆解一下这句话背后的两个要点。

拥抱对方情绪：在争吵时，你可以通过说“我理解你现在很生气（焦虑、失望）”，来表达你理解也知道对方现在的心情。这一点为什么有用？因为很多时候吵得越来越凶，声音越来越大，其实都是为了向对方展示自己“很生气”这个信息。因此，一旦你主动表达这一点，对方就没必要再三

让你知道他生气了。

快速为争吵降温：用“我向你道歉”，为马上到来的争吵按下暂停键。皮皮仲在处理冲突时，经常会用到这句话，只要态度诚恳，效果奇好。只要是一个稍微讲点道理的人，尤其他还是你的下属，都不会不知好歹地和你继续吵下去。

掌握了这两个要点之后，你就会比较容易及时扑灭你与团队成员已经点燃的战火。这样，双方就能冷静下来，为你开展以解决冲突为目的的有效对话提供了机会。

分离人与事，先解决眼前能解决的问题

当双方情绪冷静下来后，就可以有效地针对某个问题进行沟通了。在这一步中，我们的经验是“有事说事”，不要把对人的评价与对事的评价混在一起，同时，把注意力放在眼前的事儿上，以避免不必要的争吵。

比如在本节案例中，事情是X目前来不及整理完客户要的文件，而J与X交流时，其实是在评价X这个人习惯拖延，不会安排时间。这两点孤立地看，都是客观事实，但为什么J一提X的拖延，X就会跳起来呢？原因很简单，人的天性是“保护自己”，针对“对自己不利的评价”进行反抗。

另外一点，如案例中所说的那样，当X忙得晕头转向的时候，J跟她说长远如何改进，X是完全听不进去的。因为她满脑子都是完不成任务的焦虑，对所有她认为并不能解决当前问题的言行都会本能地反感。

以上两点，如果你能换位思考，相信自己也会有同样的感受。那么怎样的沟通是比较合适的呢？J其实可以这样说：

> 你稍等，我排一下手头的事儿，然后帮你先整理眼前两个紧急的文件。关于如何比较好地安排工作任务，以后咱们找时间单独交流。

J如果这样说，首先解决的是眼前的事，可以帮助X快速降低焦虑；同时，也客观说明了X要提升的地方，但并没有针对X本人有过多的评价，因此，X也不会有太大的抵触；最后，作为领导，J还非常合理地要求了等时间方便时，再与X交流她在安排工作上的不足。

练习心得：吵架吵出成果，需要科学的表达方法

根据我们的观察，在实践中，虽然有时候你与团队吵了起来，并且吵得很凶，但其实各自的出发点都是为了解决问题。但有好的初心，并不代表你们就能有好的沟通。为了顺畅地解决冲突，并借冲突来提升关系，我们的建议是一定要学习科学的方法与表达。类似于本节中的例句，只要有诚意，基本一张口就能为冲突降温。因此，如果你对处理冲突的细节方法感兴趣，可以尝试去读《关键对话：如何高效能沟通》一书。

---

1. 参考《管理沟通》（英文版·第4版）第11章“管理冲突”，（美）詹姆斯·S.奥罗克（James S. O’Rourke）著，中国人民大学出版社，2010年。
2. 参考《管理管理者》（Managing Managers）第三章“情绪领导力”，（德）沃尔夫冈·施密茨（Wolfgang Schmitz）著，中国致公出版社，2012年。

坦诚：涉及敏感信息，什么时候该说实话？怎样说？

在没有带团队之前，你是不是经常觉得自己的领导在工资、资金、项目等事儿上，说话遮遮掩掩？你是不是也会抱怨他们不信任自己，不把话都说明白？

终于有一天，你自己也开始当领导，你突然发现，很多话你根本没办法原原本本都传达给团队。大到公司尚不确定的发展方向，小到自己小团队年底的提成分配，你会发现类似这样的话题无论怎么说，都有可能越说越乱。于是，你也像曾经自己的领导一样，要么遮遮掩掩不明说，要么索性心一横干脆不说。

你的下属也像当年的你一样，开始怪你不会与团队沟通。你心里焦虑不已，真想大声对团队说，不是你不想与他们沟通，实在是好多话说出来更麻烦啊。

这样的沟通困境，想必你可能也经历过。处理得好，团队成员会特别感激你，觉得你透明、公平、信任他们；但要处理得不好，则会觉得你表里不一，不值得信赖。坦白来说，涉及敏感信息的沟通，是组织沟通里的高危领域之一，三言两语也说不清楚其中的道道。这可能也是很多沟通类的书籍对这个话题避而不谈的原因。

然而，学会与团队沟通敏感信息，是做好一个管理者极为重要的技能之一。尽管很多人未必完全能接受这个领域里的一些理念与方法，但我们依旧想把科学方法分享给用心向上的各位经理人，至少引起大家对这个话题的关注与认识。

案例

信息不透明，如何损害团队的士气？

> 很多公司在年度绩效评估后，会迎来升职加薪季，而在结果揭晓之前，员工们心里总是痒痒的，总要想方设法从领导嘴里提前套出“情报”，求个早点安心或者是早做打算。而领导们面对花样套话，也只能死守公司规则，就是不明说。

Penny的公司也不例外。又到了这一年的考核季，按往年的经验，Penny或多或少都能得到一些加薪，再加上她带领的团队今年壮大不少，业绩也名列前茅，所以她对升职也充满了期待。她做好了充足的准备，希望在接下来的评估面谈中跟自己的老上司Leo好好争取一下。

正如Penny料想的那样，面谈的前半程非常顺利，Leo对她的成绩和表现都很满意，也表示出他的期待。于是，Penny借着这个气氛进入“正题”：“Leo，特别感谢你的肯定，我一定会继续提升自己，做得更好，也希望自己的努力能得到相应的回报。咱们一起工作也有一段时间了，不知道可不可以提前透露一下今年我的升职加薪计划呀？”

Leo心里最不期盼、没法回答的话题来了：一是因为公司的政策，他不能提前透露；二是虽然Penny团队的业绩不错，可是公司整体的业绩下滑，管理层早早打过预防针，说今年的薪资不上调，所以他也没有特意去帮Penny争取。他只能给Penny一个“标准说法”：“Penny呀，你也是公司的老人了，知道咱们的规矩，在结果公布之前我不能透露给任何人，希望你能理解。”

Penny不甘心期待落空，继续追问：“Leo，你也知道我不是一个随便八卦这些事的人，我只想知道我自己的情况，好早点把心定下来，不会乱说的。您难道还信不过我吗？”Leo也很郁闷，只能说：“这不是信任不信任你的问题，这是规矩。我只能跟你说，你也看到咱们公司今年整体业绩都不好。如果你想去尝试更好的机会，我也不会拦着你，因为这是你的自由。”

Penny彻底失望了，她开始半吐槽半抱怨地说：“Leo，您知道为什么公司的业绩越来越差吗？是因为现在团队的士气大不如前了，很多信息不透明，让大家觉得被隔离了，所以也就不愿意投入更多……”

就这样，好好一个面谈，后面一个多小时，话题从加薪这样的实际问题，聊到了信不信任、团队士气这样虚的话题上，自然两个人也就不欢而散了。Penny的心也凉了一半，觉得自己这一年，几乎放弃了生活，全心全意帮公司扛业绩，可都换不来领导的信任，这个环境还值得自己这么投入下去吗？

类似于工资这样的敏感信息该怎么沟通？是要撒谎哄团队一时开心？还是实话实说讲清事实？有没有介于中间的沟通方法？

方法：策略先行，以管理团队的认知来安排沟通

从增强关系着眼，明确沟通的本质目的

估计你在读到上面这行小标题时，会觉得太虚，不知道要说什么。但是，在一些敏感信息的沟通上，我们发现这是最重要的原则。比如，如果案例中的Leo想避免与Penny的沟通困境，他应该在绩效评估对话开始之前，就问自己：

> 如果我没办法告诉Penny她今年的加薪或升职计划，那今天的沟通会强化我们彼此的信任关系，还是会损坏我们的关系？我到底为什么要与她去沟通？是为了激励她，还是为了求得她的理解？

可以想象，如果Leo没有想清楚这些问题，就开始了与Penny的谈话，他自然没办法在现场很好地应对Penny提出的问题。同时，恰恰因为他没办法很好地应对，导致他只能机械地说出那段把Penny激怒的话——这样的情况，在现实的经理人沟通中，实在太常见了。

那么，“从增强关系着眼，明确沟通的本质目的”这条原则到底怎么来运用呢？我们来拆解一下。具体来说，当你要就一些敏感信息去沟通时，一定要先想清楚以下问题。

- 该不该说？
- 该对谁来说？
- 该由谁来说？
- 该在什么时候说？
- 该以什么样的形式来说？
- 说完之后，该做些什么样的配套行动？

比如，在本节的案例中，敏感信息是公司整体业绩不好，导致本来做得挺好的Penny也不能加薪升职。我们不妨根据上述问题，一起来判断一下。

该不该说？	必须要主动说。如果拖着不说，不仅会陷入像 Leo 那样的被动处境中，还会让 Penny 觉得自己不被重视。
该对谁来说？	这个消息，是要直接告诉 Penny，还是在团队成员都在的情况下，一起坦诚沟通？因为这不只是针对 Penny，其他类似 Penny 的同事也会碰到同样的问题。越是不明确的沟通，越会给更多同事带来认识上的混乱。
该由谁来说？	是不是可以让总经理来说？他可以统一交流这个信息，并一起鼓励大家同舟共济，渡过难关？
该在什么时候说？	是要等到绩效评估过程中说，还是可以提前说明？显然，如果在绩效评估时传递这个坏消息，只会让大家觉得自己的努力与成绩没有得到认可。
该以什么样的形式来说？	显然，这样的话题更适合面对面地交流。这样，如果同事们有问题，可以一一回答。如果选择邮件通知等“冷冰冰”的方式，会激发同事的不满。
说完之后，该采取哪些配套行动？	即便不能升职加薪，也不能牺牲同事的成长，让他们来背公司业绩差的责任。能不能多安排一些培训，或灵活地为同事谋取一些别的福利？总之，不能在不升职加薪的情况下，还一点儿补偿行动都没有。

如果Leo能够这么系统地分析本次沟通，他一定会发现自己拖着不与Penny沟通升职加薪是错的，更不能在原本是要肯定Penny成绩的绩效评估时提出这个话题。同时，他应该提前与更高级的领导去交流，一起讨论从公司的层面该怎么和员工更好地沟通这个话题。否则，他与Penny的交流只会激化矛盾。

避免就事论事，平衡好“坦诚交流”与“感觉良好”

对于公司或组织里的“Leo们”来说，在沟通敏感信息的过程中，还有一个非常难处理的问题，就是平衡不好“坦诚交流”与“照顾对方感觉”。

我们从事职场沟通研究这些年来，发现沟通最难的一点就是“管理认知”。相信你也会有同样的体会：很多时候，明明是一件好事，你正常地把它说出去，但听者的反馈却常常离“好事”十万八千里。你的善意、积极、简单，会被曲解为恶意、消极、复杂；但反过来，有一些负面的消息，经过恰当的沟通，却能激发团队的热情与团结之心。形成这种鲜明反差的原因到底是什么呢？我们一直很好奇。

后来，经历得多了，我们发现，在敏感信息的沟通中（其实很多其他场合的沟通也是如此），就事论事的客观性并不是最重要的，比客观信息更重要的是你的言行给人的感觉。

比如，Leo说了一句“如果你想离开，寻找更好的机会，我也不会拦着你，因为这是你的自由”。这句话，从任何一位职场人的理性视角看，都没有错，但从Penny的感性视角来听，这就没法聊了。“你这是变相地让我离职吗？我辛辛苦苦干了那么久，就换来这句话？”Penny心里肯定会这么想。

那作为经理或主管，到底应该怎样来沟通呢？其实，核心还是在于有明确的目的性。比如，Leo与Penny进行的是绩效谈话，Leo最主要的目的就是肯定Penny的付出与成绩，Penny最大的期望就是被认可。如果Leo在事前与更高层领导沟通过了，全公司都因为不景气的市场而不能加薪，那他在现场就完全可以这样说：

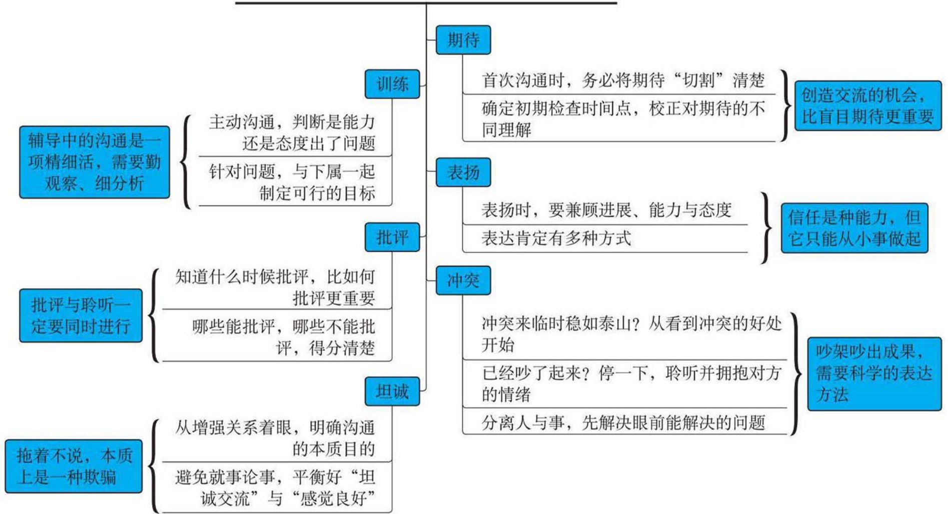
> Penny啊，无论是代表我个人，还是代表公司，我都非常骄傲地看到你这一年来的成长，也非常感谢你的努力工作给公司做出的贡献。虽然没办法现在就给你升职加薪，但正因为你的进步与贡献，我也向总经理专门争取了一个外部的培训计划，希望能帮你了解业界的创新转型这个你一直很关心的课题；同时，我还帮你争取到了让我们亚太区的副总来做你导师的机会，每个季度和你见次面，来辅导你成长。希望我们的这些努力，也能在公司比较困难时，继续激励你成长。

相信你从上面这段话中，不但能读出“没办法升职加薪”这个事实，更能读出公司及Leo对Penny的重视与信任。

练习心得：拖着不说，本质上是一种欺骗

每一位经理人在升职的过程中，会越来越多地碰到敏感信息。如果我们抱着“下属不提及就不谈”的侥幸心理一直不说，本质上其实是一种欺骗，会给团队对公司的信任带来极大的负面影响。平衡“坦诚交流”与“感觉良好”，不是让你去欺骗下属，而是能灵活地“搭配”，把不太好的消息传递得让人更容易接受。我们鼓励大家用本节分享的理念与方法，发挥自己的能动性与创造力，做一名有担当并且会沟通的经理人。

总结笔记



好好“听”下属的话，才会有团队的未来
期待
首次沟通时，务必将期待“切割”清楚
确定初期检查时间点，校正对期待的不同理解
创造交流的机会，比盲目期待更重要
表扬
表扬时，要兼顾进展、能力与态度
表达肯定有多种方式
信任是种能力，但它只能从小事做起
冲突
冲突来临时稳如泰山？从看到冲突的好处开始
已经吵了起来？停一下，聆听并拥抱对方的情绪
分离人与事，先解决眼前能解决的问题
吵架吵出成果，需要科学的表达方法
训练
主动沟通，判断是能力还是态度出了问题
针对问题，与下属一起制定可行的目标
辅导中的沟通是一项精细活，需要勤观察、细分析
批评
知道什么时候批评，比如何批评更重要
哪些能批评，哪些不能批评，得分清楚
批评与聆听一定要同时进行
坦诚
从增强关系着眼，明确沟通的本质目的
避免就事论事，平衡好“坦诚交流”与“感觉良好”
拖着不说，本质上是一种欺骗



第六章

怎样与同事交流，才能和谐相处，共同发展？

在一起梳理了与团队交流时需要的高情商沟通力之后，本章我们将与大家一起探讨如何与同事更好地沟通。

虽然我们与同事的关系不如领导与下属那么直接，但如果与同事相处交流时情商欠缺、沟通不畅，导致关系不和谐，我们每天的职场生活将充满苦恼；而情商高超、善于沟通，不仅能让我们与同事和谐相处，还能找到与自己志同道合的人，一起为某个共同的目的，结成同盟，共同向上。

和谐：别得罪人，但也不要成为没用的“老好人”

小张今天在晨会上被领导公开表扬了，小红今天穿得花枝招展跟着总监出去见重要客户了；你在走廊里碰见了曾经要好的小林，脸上微微一笑，但心里却有些焦虑，因为他接下来要和你竞争经理一职；财务的小李干活不得力，还对领导、同事的批评满不在乎，因为他家里有的是钱……

上面有关同事们的场景，看似毫无关联，但是不是每天都在职场上发生？表面上和和气气，但实际上或多或少明争暗斗，各种或无所谓，或不和谐。这反映在沟通上，就变成了别扭、冷漠，或毫无生气的表面和谐。

然而，就像我们在情商实践书中分析的那样，同事是你职场发展中很重要的资源与推力之一。如果没有好好经营，变成一种“无所谓的”“不得不维持”的浅层关系，岂不可惜？

回到沟通这个层面，正因为很多职场人对同事关系持有上述态度，导致他们在同事沟通方面的质量与产出很低。这一节，我们想分享如何从大面上，让你的同事关系既和谐又有用。先来看个案例。

案例

曾经的室友变领导，自己竟然是输在沟通上

> Cathy和Anna是读研时的好友，先后进了一家外企的战略规划部。
>
> 她俩的性格和处事风格截然不同：一毕业就在外企的Cathy处处追求“专业”，认为同事关系就是工作关系，从不多聊工作之外的事；而在国企工作过的Anna总是一副笑脸，见谁都主动打招呼，聊上几句。结果，才来两三个月的Anna倒比来了两三年的Cathy跟各个部门混得熟。
>
> 举个例子，公司里有一位外聘的政府关系顾问张老师，非常资深，在政府工作了二十多年，又有近十年的大型咨询公司工作经验，每周来公司坐班两三天，为各部门提供政策咨询。张老师虽然厉害，但在Cathy等大部分同事眼里，他脾气古怪，从不喜欢被催，也不喜欢别人评价和修改自己的工作成果。因此，Cathy觉得大家只是同事关系

而已，只在有特别重要的新项目时，才找这位张老师帮忙做个政策调研，平时一点也不愿多交流。

Anna就不这么看。她每周都会在张老师坐班的日子里，找机会向他请教，有时候是项目上的，有时候是行业趋势或者宏观政策，也会在茶水间碰到的时候聊些家常。接触多了，她越来越佩服张老师的专业本事和深刻洞察，而且他并不像大家说的那么难相处。张老师也挺喜欢这个好学又谦虚的女孩子，偶尔也会主动给她发一些跟她工作相关的文章和资料。

有一次，Anna接了一个紧急的大项目，需要在一周内做好方案。因为是新行业的客户，公司也没有相关的经验参考，又赶上当周张老师出国休假了，Anna便抱着试一试的想法，在微信上向张老师“求救”。没想到，平时从不加班赶工的张老师，竟然在国外度假时用了两天帮Anna做了一份详细的行业政策调研，还特别标出了公司和客户的机会，并且主动提出，如果需要相关行业的资源，他可以帮忙联系原来咨询公司的同事。

不出所料，这份方案让领导和客户都非常满意。在月度总结时，领导特别表扬了Anna。Anna却感谢领导给团队配备了张老师这么资深的顾问，提供了深刻的行业洞察和政策指导。领导得意地笑笑，心想果然请顾问的钱没白花，当即宣布让大家向Anna学习，用好公司资源。

Anna入职一年之后，升为了Cathy的领导。因为管理层发现，Anna能和各个部门都配合得很好，还能把公司的各种资源打通、用活，确实是人才啊！Cathy心里默默佩服，可也有点酸，毕竟，她推荐的Anna因为“爱聊天”现在成了自己的领导，难道自己这种“职业化”的同事交往方式错了吗？

方法：让同事愿意与你打交道，才是同事沟通的“金标准”

既然不是上下级，更需用“亲密”来稳固同事关系

在我们的观察中，同事关系无论是恶化到闹僵的地步，还是处于平淡无奇、可有可无的状态，背后的根本原因是：我们总觉得大家都只是同事关系，你又不是我老板，我也不用向你汇报，无所谓。这一心态，直接奠定了日常同事间的沟通基调。

比如，你刚进某个公司不久，有件事找IT部门的同事帮忙，IT部门其实就

一个人，大家都叫他杨哥，平时也很忙。这时，你过去找他。

> 你：杨哥，我们领导让我来找你帮忙设置一下我的访问权限，你能不能上午帮我处理一下？
>
> 杨哥：行，你等着吧。
>
> 你：那我什么时候来找你？
>
> 杨哥：等我有空吧。

你惊呆了，觉得他不就是一个IT人员吗，怎么架子那么大？看我怎么去回领导的话！

这样的场景，你可能也经历过。无论是自己部门的同事，还是跨部门的同事，大家都没有汇报关系。即便真的是人家分内的事，也得看对方工作量的优先排序。比如上面的例子中，也许杨哥手上排满了活，你一个新人，借着领导的名义让他帮你，是不是让他很反感呢？或者，也许他不喜欢你的领导呢？

同事关系是你自己的，不是领导的。因此，你也许可以这样说：

> 杨哥，打扰了，我是×部门新来的小李。听说IT的事，都要麻烦IT大师杨哥你！我要开一个访问权限，不知道你什么时候方便帮我一下？

看到这段话，你也许会很不屑，不就多说几句好听的话吗，对一个IT男至于吗？对不起，还真至于。以下几个原因，你不妨放在一起想一下。

> IT的事虽小，但会直接影响你的工作效率。同理，人事、财务、行政等都是。
>
> 同事其实是资源，尤其是有能力、有信息源的同事，但他们没有义务直接给你他们的资源。
>
> 如果你连与IT人员的关系都搞不好，那又如何去和拥有更多资源的前辈、其他部门的专家打交道？
>
> 同事之间的关系就是一张网，你和IT人员没搞好关系，他可以向每个他认识的同事说一句你的坏话，你受得起？

这就是为什么很多公司里的老大对清洁工阿姨也很客气的原因。

真诚地夸赞对方，大家一起心情好

你有没有因为听到某人一个很用心的夸奖而开心一天的时候？其实，每个人都倾向于自我感觉良好，并收到积极正面的反馈，这是人之常情。

同事间的日常沟通也是如此。在案例中，我们表面上看到的是因为在关键时刻Anna比Cathy更能得到公司里资深同事的帮忙而更快获得晋升，但其实背后是她平时用心投入的结果。这里，我们总结一些你肯定用得上的方法。

上手就用

- 请教式：比如案例里Anna平时愿意向单位里的“老头子”请教，与之交流，得到了这些专家级前辈的喜欢。

- 帮小忙：“张经理，我看你们最近一直在发招聘广告，是很难招吗？我也帮你们在朋友圈推推吧！”这种力所能及的小事，投入虽少，但回报很大。

- 当面夸：“哟，这件衣服很衬你的发型嘛！”“我发现你平时的打扮、用的饰品，特有气质，文艺又精致！”多说一句夸奖话，并不累，但听者哪怕觉得有些不好意思，心里肯定也很开心。

- 背后夸：好处在第四章里介绍过了。“今天公司大会上，你们部门的小王看起来很厉害啊！看问题思路清晰，表达也很清楚！”类似这种话，或正式，或随意，都可以用。

同事也许比你的领导与下属还能提升你的能力

这第三个原则，可能会突破你的认知。我们在职场上发展，说白了无非是两个衡量标准，一是在本职工作上的升职加薪，二是在某个行业里的突破与创新。无论哪一条，都需要大量扎实的推动力才能实现。

在本节的案例中，我们会发现Anna之所以升职快，是因为她在公司里整合起了连领导都不太清楚的资源，但这些资源都来自她的同事，就是因为关系处得不错，大家愿意帮她，当然也是为了帮自己。

而“在行业里的突破与创新”，则需要跨部门的高人指点。以皮皮仲自己为

例。这几年的公关传播行业变化极快，关于行业未来发展需要的能力，皮皮仲的直接领导可能也不熟悉，自己的团队可能也不了解。但身处拥有整合传播与营销能力的大公司，到处是各领域的专家。用第二个原则中的方法，多去交流和请教，可以帮他找到很多不同领域里的专家，分享新趋势，最后整合到他自己的脑子与眼界里。

你可以从这两个方面来评估你与同事之间的沟通，是只是表面上玩在一起，开着玩笑，但心里想的可能是“同事而已，开心就好”？或者，与别的部门的同事有些小冲突时，直接吵起来，丝毫不顾及长远关系？还是从现在开始，通过沟通，打开全新的有利于你长远发展的同事关系？

练习心得：亲密合作，才是真和谐

“和谐同事关系”这个主题的沟通练习，最需要突破的点是对“和谐”的理解。当你意识到真正的和谐关系是和关键同事相处愉快，并在此基础上亲密合作时，你日常的沟通自然能突破形式上的“和谐”。在与同事沟通时，无论是对同部门的同事，还是对跨部门的伙伴，你都要变得更主动，并通过赞美、请教、分享等沟通方法，提升同事关系。当然，如果你不是一个爱说话的人，那么你需要先找到“关键同事”，将同事之间的沟通缩小到这个范围，能帮你节省不少精力。

结盟：放下嫉妒，与更受领导器重的同事成为盟友

你有没有偷偷关注过与你平级同事的出生年月，他们要比你岁数大你就开心？或者，资历比你浅的同事，居然比你升得快，你很妒忌？有个好项目，领导没找你商量，就给了A君，你只能眼红？公司年会上，同部门的小李被领导请上舞台，颁给她最佳新人奖，你心里酸酸的？

打个不太恰当的比喻，职场有时候就像是后宫，你忙忙碌碌，除了固定的工资，更多是在等领导的肯定。肯定你的工作、你的价值、你这个人。但是，领导的肯定是有限的，人的渴望与“贪心”却是无限的。因此，同事与同事之间难免也会因为都想得到领导的肯定而产生矛盾。化解不好，就会影响自己与同事及领导之间的关系。

究竟该怎样应对这种“争宠”的情况，管理好自己的心态，与同事及领导做好恰当的沟通，这就是本节要探讨的主题。

案例

眼红有什么用？好的发展属于少部分优秀的人

> 小刘、小张和小宋是同年校招进入某互联网公司产品部的应届毕业生，三个新人刚来时关系特别好，就像是大学同宿舍的小姐妹。
>
> 可是过了两年，这个“铁三角”的关系慢慢开始松动了。原因是在公司年会上，小刘因为工作能力突出，被领导推荐，获得了公司“黑马奖”。
>
> 小张特别真诚地向小刘道贺。她觉得小刘实在太厉害了，大家起点相同，但小刘却能成长这么快，自己得好好向她学习，多取取经。而小宋却心里发酸，凭什么大家一起进公司，她就能得奖？还不是因为她跟的产品项目好！
>
> 就这样，小张还是像以前一样，跟小刘一起上下班、吃饭、聊天，还会跟她请教和讨论工作中遇到的问题。她发现，小刘的想法真的帮自己开阔了思路，让工作更顺手了。可是小宋呢，慢慢疏远小刘，暗自较劲儿，还像和小姐妹吃醋的青春期小女孩一样，背后和别的同事说

小张“势利”……

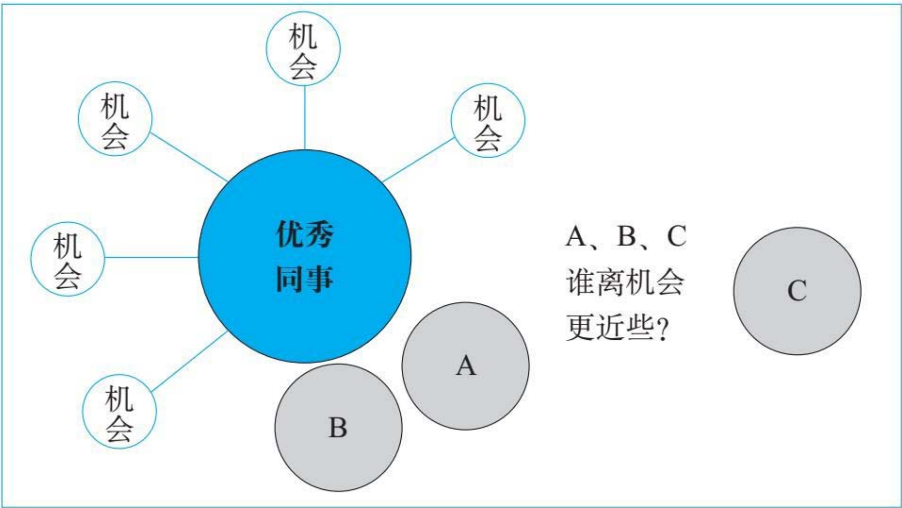
后来，公司准备筹划一个重磅产品，参与者都是公司“大牛”级人物。作为“黑马”的小刘也在名单里，而小张也因为领导看到她进步很快，加上小刘的推荐，破例入选了。只有生着闷气原地踏步的小宋，默默在心里说：“看吧，就说她们总能赶上好项目……”

方法：看清现状与趋势，才能不卑不亢地沟通

别因一时负气，白白丢掉与优秀同事结盟的机会

“发展”是职场中最重要的事情。要实现发展，除了自己的专业、技能足够优秀之外，机会也特别重要。问题来了，怎样才能提升自己的专业技能？怎样才能抓住好的发展机会？

答案其实很简单：和优秀的人在一起，受他们影响，向他们学习。同时，因为机会属于少数优秀的人，和优秀同事保持密切关系，也有助于你接近机会。“有本事”与“好机会”之间本来就互为前提。



可惜的是，职场同事关系中，如本节开头介绍的场景一样，经常浮动着一股酸溜溜的情绪。这种情绪，导致很多朋友丢掉了看人、看机会该有的积极、自信的心态，眼光也因此变得短浅。反映到沟通上，就变成了上述案例中的小宋，刻意不与优秀的人沟通，心里或背后还说别人的坏话。

想成为与同事一起成长的高情商人士，首先要做的就是调整并改变心态，多与发展得好的同事在一起，自己也能步上快车道。而这正是案例中小张的做法：想办法加入小刘的项目与圈子，与她结为盟友；平时多与小刘交流，分享自己的工作心得，借她的嘴，向领导传递正面信息。

这样做的好处，至少有三点：自己在交流中得到提升；通过交流，与小刘结为发展盟友；最终，获得领导的支持。看不清这三点，岂不可惜？

用1/3精力“跑腿”，2/3做好本职工作，不卑不亢地沟通

也许你在读完上面这个方法后，脑子里会浮现出电视里小兄弟跟着大哥“混”的场面，觉得要和优秀的人在一起，你就只能当跑腿的，只能听别人的。我们写的不是职场“鸡汤”，不会告诉你这种情况完全不会发生。但是，这种情况可能也只有不到1/3的概率会发生。

这个1/3是用来干什么的呢？按我们的观察，它是指你在主动参与到大项目时，从干一些小事情（所谓的跑腿）开始，是平时多与优秀的同事沟通，时不时夸奖对方几句。这样将“做”与“说”结合，才能让优秀的同事愿意“带你玩儿”。

那剩下的2/3做什么呢？做好本职工作，不卑不亢地沟通。如果不做好本职工作，与优秀的同事相处就变成了没有根基的“依附”；如果不能持续给自己积累价值，你与优秀同事们沟通时就做不到不卑不亢。

想做到不卑不亢地沟通，我们建议从两个方向入手：一是真诚地赞美与肯定对方，特别是在别人背后说。比如，偶遇领导被问起“最近怎么样”时，可以提起“最近项目上经常与小刘交流，自己也学到很多，他很厉害”；二是在赞美对方的同时，也要清清楚楚地表明自己工作的重要性与价值。比如，你和小刘交流时，也许可以这样说：“你这个想法太棒了！我最近做的项目A，性质与你的相似，对公司和客户也很重要，你有什么建议，能帮我落实你这个想法吗？”

上手就用

- 干得真不错，我的确需要向你好好学习！
- 有机会的话，给我的团队做一次分享或培训吧！
- （在背后夸）我和他一起共事很久了，他真的很拼，做事也很靠谱。
- 我很羡慕你啊！但我也要好好做好眼前这摊事，项目虽然没你的那么

大，但也很有意义。

练习心得：别让害羞、嫉妒或“无所谓”耽误与优秀同事结盟的机会

与优秀同事为伍，本来就是一个考验、提升情商和沟通力的好机会。和很多别的沟通技能一样，要练习上述提到的技巧与话术，最重要的是在认知上看到这件事的重要性，并在行动上能做出尝试与改变。当你觉得有些不好意思时，不妨在心里告诉自己“不好意思只是一时的小事，长远的发展及好处才是大事”；当你觉得不就是同事关系，不用那么上心时，你也可以提醒自己“今天是同事关系，明天也许是上下级关系”。无论是哪一种，都能促使你跨过心理上的坎儿，融入优秀同事的阵营中。

竞争：稀缺的资源，凭你的一张嘴能抢到吗？

你所在的公司马上要迎来年底大促销，但预算经费有限，你得和各个部门一起争取。这事已经够让你头疼了，偏偏人手还不够，招人的预算有限，又得抢人头。这还没完，为了促销有足够的力度，你还要争取公司大供应商们的支持。

是不是觉得很累？抢人、抢钱、抢资源……上述类似的情况，在不同的公司或组织里，或多或少都会出现。只是抢的东西、力度、复杂度不一样罢了。虽然最后做决定的是领导，但过程中与自己部门的同事、跨部门同事的竞争却是关键。

面上要维持同事间的和谐相处，底下要展示足够的竞争力，这样的现实需求，给同事间的沟通又出了一道难题。我们该如何应对呢？

案例

为什么手头项目不大的K，反而在竞争中脱颖而出？

> D和K是一家工业设备制造公司市场部的骨干，每个人都对接几个产品线，平时没少抢资源。快到年底了，市场总监在部门会上说，今年的市场费用还有20万元，虽然不多，但能支持一个小型的推广活动，让大家看看各自负责的产品线有什么需求。
>
> 刚好D负责的产品线A明年春天计划推出一款新设备，想在年底做个预发布，在客户中造造势；而K负责的服务软件产品因为市场预算不多，没有大力推广，所以销量不太理想，希望能用这笔额外的费用在年底做个活动冲刺一把。总监觉得他们的需求都很合理，但钱不多，只能支持一个，便让他俩各自整理一下项目情况和推广想法，之后再做决定。
>
> D很扎实地整理了A设备的目标市场、预期规模、行业数据等，证明该设备对公司明年销售的重要性，还出了三套预发布方案，一起发了出去。
>
> 而K却没急着动手，他分析了一下目前的状况：首先，服务软件一直

卖得不温不火，所以公司出于投入产出比考虑，不愿多投钱，这就导致了它一直没被很好地推广；其次，A设备是明年公司的重磅产品，投入资源肯定会向它倾斜，服务软件估计拼不过；最重要的一点，其实不管是什么产品，公司是希望用最小的投入产生最大的利润。

于是，K向总监建议，因为客户群有交集，不如把服务软件和新产品预发布放在一起，合力做一次大点的活动，这样还可以请公关部合作，出些公关费用，推广公司“设备＋服务”整体解决方案，传播行业领导者形象。

总监一听，很是满意，不仅表扬K特别用心，还当即决定亲自去找公关总监协调。做了一沓方案的D也不得不佩服K的好点子，表示会全力合作。

方法：是去抢有限的资源，还是盘活更多资源？

在开口抢之前，先想清楚

如果你有机会观察身边的资深同事，有没有发现有些人在刚进公司时关系非常好，渐渐地就开始生疏甚至对立起来了？这背后的原因之一就是抢资源。在很多创业型公司，或作风较为激进的传统公司，善于抢资源甚至被当成了一个“潜规则”式的公司文化。

在这样的氛围下，很多人都会变得“好战”。表现得“文明”一些的同事，就像上述案例中的D，用脑力竞争，把方案做扎实；表现得“野蛮”一些的同事，就会直接在领导面前嚷嚷，让大家都很头疼。

这些挑战，恰恰也给我们提升“抢资源”的沟通力带来了机会。因为资源是控制在领导手里的，如何真正影响领导就成为最重要的事之一。大家不妨想想这几个问题：

领导是真的喜欢看底下人抢吗？

领导会不会期待团队想出比抢来抢去更好的方式？

领导是怎么看待你在资源管理上的表现的？

表现出怎样的能力，领导才会觉得你是未来的管理人才？

可以想象，当你在这些问题没想清楚前就贸然“开口抢”时，会把自己放在一个多么不利的位置！在上面的案例中，之所以K最后能以自己不占优势

的产品，博得领导的认可，就是因为他展现出了比“抢”本身更重要的能力。比如说，他能打通自己的产品线与D的产品线，一起合作；更重要的是，他还能帮领导想到去调用公司其他部门的资源，形成合力——这些，可不是通过“嘴”能抢过来的。

通过恰当沟通，把争抢变成结盟

我们曾经做过一次高情商沟通的线下沙龙。现场，我们用了一个与本节案例相似的情景进行演练。当开始争抢一笔营销费用时，上台的两位同学及台下的智囊团们一个个唇枪舌剑，争抢资源。虽然不是在真实的职场环境中，但或多或少也反映了真实工作环境中的状态。

我们当时作为旁观者，原本以为大家会一直争下去，但底下的一位智囊团成员提醒大家：大家都是一个部门的同事，未来还要长久共事，可别争过了头，还是得想办法合作。我们听后，觉得他情商真高。一是因为他看到了重要一点；二是他能够在大家都亢奋地争抢时，敢于跳出来提这样的建议，很不容易。

在他的提醒下，台上的两位同学开始交流起来，并达成了双方满意的意向。我们把在此过程中几句重要的话，分享给大家参考。

> A：咱们能不能这样，老板的钱是有限的，要不看看能不能绑在一起做事？
>
> B：绑在一起做？你什么意思？有什么想法？（显然，B还处在竞争模式中。）
>
> A：咱们都想要推广自己的项目，但合在一起做，与推广咱们的项目并不矛盾。比如，咱们可以从各自的产品上找亮点，然后想一个能共同体现双方亮点的活动来推广。
>
> B：你这个想法倒也有道理。
>
> A：那咱们就试试。关键是未来咱有很多这样一起做的机会。一起做大了，你好，我也好，领导也省心。

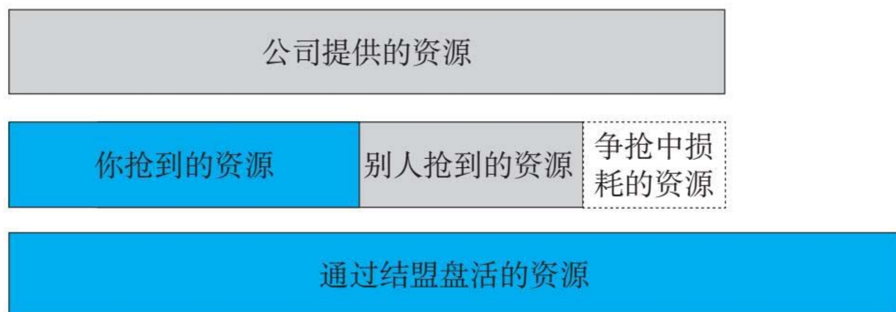
从这段对话中，我们可以看到两人的确也还是在“争取”，但从简单的争某一个资源，到争取合作，一起更好地利用这个资源，争的东西与心态已经很不一样了。而在此过程中，当我们去观察A的沟通措辞，可以发现，沟

通既是了解对方需求与目的的过程，也是一个判断对方值不值得结盟的过程。

很多时候，通过谦虚地询问，可以了解对方的想法，从而做出判断。如果对方有意合作，那就双方一起想办法来合作。如果发现不是，那就要清楚地认识这种情况，并将其转化为自己与领导沟通时的“牌”，从而通过影响领导来影响竞争。

比如，如果B不直接同意A的建议，那A可以尝试将“合作”的想法告诉领导，看领导是不是愿意促成这件事。无论能不能促成，他都向领导展示了自己愿意花心思，并且有能力灵活调用资源的一面。

你抢到的资源，能比公司给的更多吗？



千万别忘了，你的沟通对象不只与你争抢的同事

尽管并不常见，但你会不会有时因为与同事A需要争取某项资源，导致在其他同事或领导面前表现出这种明争暗抢的劲儿？甚至有时候在背后说一些不合适的话？

这个倾向是一定要避免的。因为沟通不是单向的。当你忍不住在自己熟悉的同事面前抱怨时，你再信得过的闺密或哥们儿，可能也会不小心在不适合的场合把你的怨气转达出去。“小B与小A争得凶着呢。小A脾气本来就急，估计他俩会越争越凶。”这种被其他同事“放在”舞台的中央当好戏看的倾向，有百害而无一利。

在这种情形下，正确的沟通应当是怎样的呢？你要小心维护在更多同事甚至领导眼里的形象，谨慎处理关系，表现出大度、积极的态度，而非在背后说别人的不是。这既是一位成熟职场人该有的修养，也是沟通策略上的需要。比如，你可以在同事们问起你与小A在某资源上的竞争时，大大方

方地说一句："公司资源的确紧张，我们的项目也都很重要，但是，我正在想办法和小A一起努力，找到更好的解决方法。"

这样的话，无论是小A，还是其他同事或领导听到，对你的印象都会是非常正面的。

练习心得：最大的练习动力，来自实践后的成长

当你觉得自己没有足够的动力为了未来的发展而改变与同事的沟通策略时，不妨这样想：我每天那么忙，只拿到公司给我开的这点工资，太不划算。我要尽量在公司里获得学习、成长的机会，才对得起自己的辛苦劳动。慢慢地，当你真的开始用新的心态与同事们交流时，你便会逐渐体会到"促进""协调""整合"等以前你从来没有过的快感。这些，最终会变成你向管理层迈进的动力与修为。

求人：缺了“求人”的公事公办，行不通

你有没有经历过这样的情况：领导天天在喊各部门之间要加强合作、提高效率，但在实际的跨部门合作中，经常要求着人家办事？求财务的同事加快打款速度，求人力资源的同事加快招人的速度，求IT的同事排出档期帮忙部署某个项目……

你于是就纳闷儿了，明明都是他们的分内事，怎么要求着人家才能顺利地办下去呢？如果你一直是用这种愤愤不平的心态在工作，那我们要善意地提醒你：这种心态非但不能帮你解决问题，还会严重阻碍你锻炼自己的职场沟通力。

尽管在职场中，不是每个人都能自觉地完成分内的事，但项目要推进，事情要完成，需要各个部门的配合，所以，能不能顺利推动跨部门合作，考验的是一个成熟职场人的沟通素质。这一节中，我们就一起来看看这一技能背后的沟通理念与技巧。

我们先来看一个发生在某机关单位基层公务员小雪身上的案例。

案例

为什么明明是他的本职工作，还要求着他办？

> 小雪在某机关单位办公室里工作。有一次，外地兄弟单位来访交流，单位领导交代她与另一位同事王哥一同安排相关事项。小雪负责制订交流活动方案并找领导审批，王哥负责对接机关服务中心落实具体接待工作。
>
> 于是，小雪制订完大致的方案后，便对王哥说：“王哥，你现在方便吗？能和我一起去跟机关服务中心对接的同事把详细事宜敲定下来吗？”没想到王哥却说：“我不过去，有事儿回头让他们来找我们吧。”小雪当时就懵了，完全不知道该怎么推进下去。
>
> 更让小雪郁闷的是，王哥竟然还和别的同事抱怨，说她太年轻，经不住事儿，明明他们和机关服务中心是彼此配合关系，凭什么这么上赶着，好像有求于人似的。搞得小雪感觉积极干活还做错了。

结果，两边就都这么端着，直到领导发现来访日期将近，事情却还没推进，发了一通火之后，王哥才开始联系，弄得大家都手忙脚乱。

事后，领导找小雪谈话，语重心长地跟她说："这次活动虽然顺利结束了，但是大家前期配合并不好。情况我都知道，你积极工作这很好，但确实像老王说的，太年轻。你想想，老王是咱们这儿的老人了，又爱摆架子，你一个后辈跟他一起工作，哪有这么公事公办的。他嘴上说怕显得我们求别的部门，其实心里是怨你没有好好求他。"

小雪脸上写着不服，明明就是他的工作，干吗还让人家求着，累不累呀！领导笑着拍拍小雪，说："你以为老王对接机关服务中心时候真没求着人家吗？你呀，太年轻啦，还得多学学呀！"

方法：两步，让求人办事变得大大方方

改变"公事公办，理所当然"的期待，认同对方工作的价值

想象一下，在一家全球知名的投行中，一位帮忙收发快递的阿姨与一位高级客户经理相比，谁的价值更大？

在你轻易下结论之前，请你暂停一下，并把自己的角色分别切换为那位阿姨及那位经理，想想在他们各自眼里，谁的价值更大？答案很可能是：他们都觉得自己的价值最大，并希望得到别人的认可。

其实，上面这个问题来自一个真实案例。我们曾有一位学员，是一位经理，因为没有与办公室里的阿姨搞好关系，阿姨处处在自己的工作范围内给她制造阻力，严重影响了她的工作效率。最开始，那位经理觉得阿姨很讨厌，不就是帮忙做些小事儿吗，为什么还要自己花时间去"哄"她、"求"她？当我们让她站在阿姨的立场上，去衡量阿姨的工作价值时，她才明白过来。后来，她单独花时间，改善与那位阿姨的关系，阿姨才慢慢配合她做好工作。

每个人都希望别人认同他的工作，哪怕这是他的本职工作。无论是公务员小雪，还是投行经理，想要提升与同事沟通的能力，过得顺心些，解决方案的第一步就是先从意识上改变"公事公办，理所当然"这样的心态与期待。

大大方方说"这件事，没你不行"

心态改变之后，你便在调动同事办事儿上前进了一大步。但很多朋友会卡

在下一步上——在口头上表达对他人工作的肯定与体恤，大大方方说“这件事，没你不行”。

这步虽然看起来不难，很多人却说不出口。原因很简单，觉得别扭、不好意思。解决方法也很简单，那就是不断练习开口说，直到成为习惯。

比如，在小雪的案例中，她在对王哥说“你现在方便吗？能和我一起去跟机关服务中心对接的同事把详细事宜敲定下来吗？”之前，她可能需要如下铺垫。

小雪：王哥，在忙吗？

王哥：嗨，天天一堆事儿，哪有不忙的时候。

小雪：辛苦啊！单位与服务中心对接上的事儿，都要靠您推进呢！

王哥：哎，本职工作而已。

小雪：王哥您太谦虚啦！这摊事儿没您真不行。这不，我也找您帮忙推进来了。

王哥：什么事儿啊？

小雪：就是上次咱们会上提到的兄弟单位来访交流的事儿。领导的指示是我来负责方案，我弄得差不多了。但接下来，还是要靠王哥您帮忙与服务中心对接，继续推进啊！

王哥：行，把文件放这儿吧，我忙完手头的事就跟进。

小雪：多谢王哥！可以的话，辛苦周三前给我个信儿哈！

读下来感觉如何？如果你觉得这些话有些耳熟，自己平时在工作中也能听到，那恭喜你，至少你有一个不错的训练和学习环境。如果你觉得，就一件小事儿怎么那么费劲啊！那建议大家用心关注以下两点。

说出上面小雪这样话的同事，是初入职场的菜鸟，还是比较资深的同事？答案是后者，越资深，越懂得说这样的话。

如果你不这样沟通会怎样？的确，不是所有同事都需要你这么迂回地说话，但你可以在自己的工作环境中试试，如果上来就让人家帮你干活会怎样。

有一天，我们相信你会明白为什么资深同事都擅长这样大大方方的“求人术”。

练习心得：学会“求人沟通法”，提高“让别人帮你办事”的能力

情商在职场中很重要的一个应用是团队协作，它既包括部门内部同事的合作，也包括跨部门甚至跨公司的合作。问题来了，你又不是同事的领导，人家凭什么听你的？除非你的沟通及行为，让对方觉得舒服，符合他们的需求（认同他们、抬举他们等）。只有他们在心理上舒服之后，你才能顺利地进入“公事公办”的细节交流中，比如，具体来沟通工作的交付要求（时间、质量等）。每个人的成长，说白了就是练出整合资源、解决问题、呈现价值等能力的提升，在与同事的沟通中，你做到了多少？还要提高多少？

闲聊：如何把“风言风语”变成对发展有利的信息？

当你看到这个话题的时候，你可能会觉得“聊天”这样的小事，也要专门去学？没错，你仔细想想，有没有发现，类似于“听说隔壁部门的小王要升职了？”“据说你们的领导被老板骂了，他是不是快待不下去了啊？”“听说公司正在成立一个新的事业部，要整合A与B两个部门？”这些消息其实每天都在同事间或真或假地流传着。

我们在很长一段时间内，因为性格、习惯的关系，向来不喜欢参与这些八卦小讨论，但职位越高，就越发现这些八卦最后会应了一句老话：无风不起浪。大部分或有或无的传言，最后居然真成了事实！等到你发现的时候，会后悔为什么自己没能掌握这些信息，提前为自己的工作或发展做打算呢。

所以，就像我们在分享“恭维”这种沟通技能时一样，请先调整一下对这些你此前不熟悉领域的心态与认知。你可以这样来看待“小道消息”，它本质上是一种“情报”，内容是有关公司资源分配、人员布局、长远方向等极为重要的战略问题。

尽管“小道消息”非常重要，但它也可能是一个看不见的职场杀手。对不合适的人，传递不合适的信息，小则引起不必要的误会，大则直接丢了前程。因此，保持正确的心态，应用正确的技巧，在合适的时候，与信得过的人交流，就显得极为重要了。

案例

听了消息，提前布局的Anna如何在升职中胜出？

> Anna在一家快销公司工作七八年了，是公司重点培养的业务骨干和储备干部。因为在公司干得久，人也随和，所以人缘特别好，哪个部门的同事都喜欢跟她聊天。不知不觉地，Anna发现自己好像是公司里的“树洞”，谁都会找她吐槽和八卦。
>
> 开始Anna也没在意，可当有一天，她无意间把几个同事零零碎碎说的话在心里串起来时，惊奇地发现，同事们看似无用的瞎聊中，蕴含着巨大的信息！当她梳理大家的闲聊信息时，她总能在里面窥得业

务、人事等公司动向的先机。

年初的时候，Anna发现很多同事找她吐槽的话题总离不开一位业务总监，同事无心透露的种种信息表明，这位总监可能要走，而Anna是有可能代替这位总监职务的几个人选之一。于是，她开始默默为此准备：她让自己站在全局的角度，分析公司业务的发展趋势、团队人员和业务情况等，还以公司领导的视角，在心中默默演示了总监走后部门调整的几种情形。

果然，不出两个月，这位总监真的离职了。公司领导也借着让几位骨干汇报业务、提交规划的由头，对他们进行考察。做了充足准备的Anna，抓住汇报的机会，展示了自己的成绩和根据自己对业务的理解做的几种规划，还向领导请教了行业和公司发展的趋势。领导非常满意，觉得Anna能站在战略的高度去思考，很有潜质，便给她的规划提了些建议，让她再改进改进。

就这样，Anna成了总监离职后团队规划的负责人。而在和公司领导一同讨论规划的过程中，领导也真的把她当作团队的未来负责人来指导。

最终，Anna的规划被采用，而她也被提升为总监。这其中，有Anna的能力和努力，但也有她洞察同事闲聊信息，提前布局的功劳。

方法：扮演好倾听者，是在小道消息上你唯一要学的沟通能力

你若满不在乎，谁愿意分享情报给你？

相信通过Anna的案例，你已经见识到了“小道消息”的重要性。但是，你有没有想过一个问题，为什么大家都愿意和Anna吐槽、交流？

这里咱们需要了解一个很重要的理念：一名好的沟通者，不一定多能说，很多时候是会听。Anna的长处在于，她愿意花时间、花精力把自己变成“树洞”，让大家都来找她交流。在我们的观察中，这既是一项能力，也是一种素质——并不是所有人都愿意花这份时间与精力，以及有这样的心情听别人吐槽。比如，我们在工作的前几年，就很不屑参与到同事们的这些讨论中。皮皮仲的同事甚至还笑话他，很多重要的消息，他居然毫不知情。

那么，这样的能力能装出来吗？比如，你公司最近的风言风语比较多，你暂时表露出很大的兴趣？对不起，这样做恐怕不行。且不说你没办法一直装下去，更重要的是你的同事们很快会发现你并不是真心实意想听他们的

吐槽或抱怨，他们怎么可能还愿意主动告诉你这些小道消息？

所以，将心态调整过来，参与到消息的流传中去吧！

参与方式：多听、少说、轻附和

怎样参与呢？是和你的同事一样，积极地窃窃私语？还是也主动地去找别人聊？答案都不是。你回想一下看过的电视或小说，是谁在扮演主动多嘴的角色？是小角色，而不是主角。

职场中也一样。你在公开场合都能看到听到的闲聊小道消息的人，大部分是干活的、职位相对较低的人。当领导的也会互相打听、闲聊小道消息，但他们会选择合适的地点与时机，基本不会在办公室里聊这些事情。

那么，如果真有人主动来找你聊起这些事情，你该用什么心态与技巧来沟通呢？我们建议大家记住七个字：多听、少说、轻附和。多听，有两个好处：一是满足别人找你倾诉的欲望，你让对方在你面前说爽了，他才愿意和你多说；二是你可以更全面地收集信息。少说，可以帮你免除很多风险，毕竟，随便交流小道消息是有风险的，你也不知道你随便做的一个评论会被谁听到，又传到谁的耳朵里去。

这里，我们多说几句轻附和。从沟通的层面来说，每个人在交流过程中，总希望得到对方的认同与肯定。比如，有人开心地分享一个好消息给你，他也会期待你能和他一样高兴；他如果找到你抱怨、吐槽，他也会期待你能理解他的心情，最好还能顺便跟着他一起吐槽几句。

什么是轻附和呢？就是泛泛地表示认同，但不做过多的评论，最常用的表达可以是“是吗？”“真的啊！”当然，在说的时候，要注意语气，原则就是，对方是什么情绪，你就用什么情绪，如下面的例子。

B：听说咱们的二老板要离开公司了？

你：是吗？（表示惊讶。）

B：你真是太不关心公司大事了！外边早传开了！

你：不好意思，我还真不知道啊，这不有你来告诉我吗！

B：听说，他是因为业绩不好，最近又丢了几个大客户，所以老大把他弄走了。

你：真的啊？（继续表示惊讶。）

B：可不是！我是听他的助理小王说的。

你：唉。

B：你说，小王是不是也要跟着走啊？

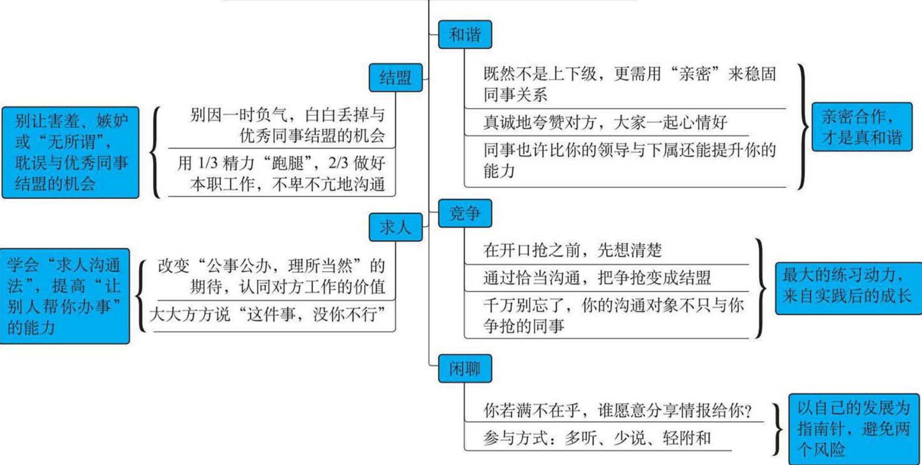
你：啊？说不好啊。

这样的多听、少说、轻附和，既能帮助你能融入对方的话题中，又可以保证自身的“安全”。

练习心得：以自己的发展为指南针，避免两个风险

在练习本章的技巧时，最重要的是避免两个风险：一是完全没能加入小道消息的交流圈中去，这样会导致没人愿意来找你聊闲天，因为他们不信任或不喜欢你；另外一个风险，则是聊过了头，既影响了自己对事情的判断，也影响了自己的心情，最终影响了自己的工作效率。无论哪一种，要想克服，都要回到聊小道消息的原点：收集信息，为自己的发展提前布局。遵循这个初衷，可以较好地指导我们如何以合适的心态与方法，去应对日常的风言风语。

总结笔记



怎样与同事交流，才能和谐相处，共同发展？
和谐
既然不是上下级，更需用“亲密”来稳固同事关系
真诚地夸赞对方，大家一起心情好
同事也许比你的领导与下属还能提升你的能力
亲密合作，才是真和谐
结盟
别因一时负气，白白丢掉与优秀同事结盟的机会
用 1/3 精力“跑腿”，2/3 做好本职工作，不卑不亢地沟通
别让害羞、嫉妒或“无所谓”，耽误与优秀同事结盟的机会
竞争
在开口抢之前，先想清楚
通过恰当沟通，把争抢变成结盟
千万别忘了，你的沟通对象不只与你争抢的同事
最大的练习动力，来自实践后的成长
求人
改变“公事公办，理所当然”的期待，认同对方工作的价值
大大方方说“这件事，没你不行”
学会“求人沟通法”，提高“让别人帮你办事”的能力
闲聊
你若满不在乎，谁愿意分享情报给你？
参与方式：多听、少说、轻附和
以自己的发展为指南针，避免两个风险



第七章

怎样『伺候』客户，才能把钱、面子与成就感一起挣了？

前面三章，我们探讨的都是如何更好地与组织内部的领导、下属、同事沟通，接下来两章，我们将探索与组织外的两个最常见的重要对象——客户及合作方的相处。

在职场上，每个人其实都在“伺候”客户。有些客户是外部的，他给你项目，养活你的公司；有些客户是内部的，可能是公司挣钱的部门。我们相信，练出服务客户的高情商沟通力，可以帮你更好地与内外各种客户相处，并让你的价值得到认可。

需求：怎样沟通，才能清楚确定甲方的需求？

周五快下班时，客户突然给你发微信说，下周一要见领导，能不能帮忙做个汇报文件？然后给你讲了一堆他的需求。你虽然很不情愿，但因为客户是上帝，你还是加班帮他做了，赶在周日晚上发给了客户。周一刚上班，你接到了客户的电话，原本期待他能感谢你几句，没想到他上来就说，你做的东西不是他想要的。你委屈地说，这要求不是他提的吗？

类似的事情，你有没有经历过？对于任何从事与客户打交道工作的朋友来说，最头疼的问题莫过于怎样才能清楚地了解客户的需求。为什么呢？因为“需求”这东西本身就很主观，再加上甲方乙方这层关系，很多乙方的朋友没有足够的勇气与技巧，去了解清楚甲方的真实需求，最终导致自己不能很好地完成工作，满足甲方客户的要求。

你也许会觉得，作为客户，把他自己的需求说清楚是他的本分。但和任何看似双向，主动权却在我们自己手里的沟通情况一样，让客户把需求说清楚，其实也是我们自己的责任与能力。

那么，什么叫“需求清楚”？怎样才能让客户“说清楚需求”？在此过程中，你需要注意什么？今天我们就跟你分享与客户的高效沟通中，最重要的第一步——帮助客户表达清楚自己的需求，从而更好地进行工作。

案例

方案改了四五版，真的是客户想不清楚需求吗？

> 小Q在乙方为一个饮品客户做新媒体运营。最困扰他的问题包括：一篇微信推文没完没了地改，不写三五稿都不可能发布；一个方案，折腾了七八版，又回到第一版；就连报告，格式要求都总是变……据说，这位客户已经折腾走两三位同事了，小Q觉得自己的耐心也快耗尽了。
>
> 这不，又快到“双十一”了，客户要求一周之内做一个线上推广方案，借势营销。为了避免改来改去，小Q特意跟客户约了一个准备会，提前沟通创意方向。最终，客户选定跨界合作的创意。

于是，小Q和团队开始紧锣密鼓地找合作品牌资源，好不容易谈下三家意向合作品牌，加班加点做好方案提交给客户，结果，客户只看了一眼，说：“这些品牌跟我们好像不太搭啊！”小Q赶紧解释：“跨界嘛，玩的就是出其不意，而且合作方品牌也挺大，目标受众又契合，还提供推广资源，机会真的挺好的……”

客户语气软了点儿，但还是坚持说：“嗯，那就先当备选方案吧！我想了一下，还是觉得你们上次说跟马拉松组织或者健身APP（手机应用程序）合作的想法更好，你们跟他们联系一下问问？”小Q虽然不情愿，但好歹需求明确，就答应了。

可是，当小Q找了各种朋友的朋友，跟几个健身APP联系上，出了方案之后，客户又嫌太贵……

最后，找了一圈又一圈的资源，改了四五版，营销方案最终变成了找几个微信大号，谈两篇阅读量达10万以上的文章，引流到品牌的天猫旗舰店，又回到常规的路数上来了。

前前后后折腾了小一个月，小Q真是很无奈。“早知道还是这种常规操作，干吗还要那么多创意？找了这么多合作又不做，很伤自己的资源的！客户为什么就是搞不清楚需求呢？”小Q郁闷地想。

方法：需求这东西，只有巧妙地引导及提问，才能弄清楚

问清目的，避免客户“挑挑拣拣”

如果你也是做客户工作的，相信你读了小Q的故事，一定会感同身受。在此，我们想问你一个问题：小Q那么辛苦地帮客户促成方案，为什么还被客户牵着鼻子走？在你思考这个问题时，请先把“客户本身就不靠谱”这个答案先放在一边。

其实，造成上述问题的原因是：小Q与客户，对“双十一”营销的目的不清楚——这在服务客户的过程中，不管你是提供高大上的咨询式服务，还是一个卖衣服的客服小妹，都是个致命问题。因为，一旦目的不清，客户就很容易掉入“挑挑拣拣”的模式中去。

比如，在小Q的案例中，客户一会儿要“跨界营销”，一会儿要与运动APP合作，这在本质上与大妈在菜市场上因没有明确购买需求而挑来挑去一样。挑顺眼了就买，不顺眼就走。这样的例子，在我们的咨询经历中有过无数次。

怎么克服？勇敢地问清楚客户需求是第一步。为什么我们特意强调了勇敢？因为在弄清目的这件事上，真要较起真来是会得罪人的。比如，想象一下，小Q与他的客户C经理，展开了以下对话。

> C经理：今年，我们来玩一把跨界的借势营销吧！
>
> 小Q：可以啊！最近跨界特别火。不过我能不能多了解一些您的需求？比如，您为什么想跨界？
>
> C经理：主要是借势，借一些别的品牌，花较少的钱，传播咱们的产品，也让大家觉得我们很会玩。
>
> 小Q（接下来这段话特别重要）：我们理解您的想法，也觉得“借势”这个策略很好。不过，您提到花较少的钱，能给我们一个具体的范围吗？
>
> C经理：这个，我现在不清楚，你们先帮我打听打听，我好分配预算。
>
> 小Q：没问题，我们可以先去大概了解一下。不过，按我的经验，既然是借势，那一般来说对方品牌都比咱们要知名很多，市场上很多借势营销，不仅费用很高，而且还要看品牌与品牌之间的关系。如果咱们随随便便去联系品牌，最后又没合作成，反而会被人笑话，长远来说，对咱们在业内的名声并不好。
>
> C经理：你说的倒也有道理。
>
> 小Q：我也是为您着想嘛。这就是为什么我想先了解咱们的营销预算与具体目的。
>
> C经理：了解了，那你就按预算在50万元内，先试着去聊几家。

大家看到了吧，要了解清楚目的（或者，更准确地说，帮客户了解清楚目的）并不容易。但是，如果不了解清楚目的，最后浪费时间精力，客户还不满意，只能是自己吞了苦果又要承担恶果。

帮助客户一起确定细节

大家觉得小Q与C经理在上述对话中，聊到“按预算在50万元内，先试着去聊几家”，算是聊清楚需求了吗？显然还没有。有了“50万元”这个指标，

虽然比完全不知道预算要强很多，但如果小Q就停在了这个阶段的话，无疑是跳入了一个大坑中。

为什么？因为他们并没有确定合作品牌的领域，也没确定50万元想换来什么，所以，作为提供服务的小Q，根本没办法定义这事怎样才叫成功。这几件大事没弄清楚，小Q在项目后期就会受到C经理类似下面的质疑。

> 给你50万元，就给我找来这么一般的品牌啊？！我要与一流大品牌合作！
>
> 怎么就给我争取到这么点儿权益啊？这么做我们做跨界的意义何在？
>
> 我要把这件事做成一个爆点，你瞧瞧你给我做的方案，不温不火的！

当客户这么挑刺儿时，谁都会很烦，很讨厌客户，觉得客户脑子不清楚，钱少又想办大事。但如果你冷静下来，其实你会发现，从客户的角度来说，这些问题都很在理。

为了避免后期“扯皮”，我们的建议是，一定要在最开始就想办法帮客户弄清楚需求的细节。比如，小Q可以问以下问题。

> 您期待与哪些领域的品牌合作？
>
> 这些领域，能不能帮咱们促进销量？
>
> 如果能，您最想合作的品牌是什么？具体合作时，您倾向于哪种形式？
>
> 您觉得衡量这次合作最重要的三个指标是什么？
>
> 这些指标，也是您的领导及公司认可的吗？

这些问题，其实适用于很多领域。在使用时，你要注意两点：一是自己平时就要习惯提前思考这样的问题，只有这样，你在与客户的实时交流中，才能顺畅地推进与客户之间的问答。很多朋友经常会问我们，我记不住那么多问题怎么办？其实，这些问题不是用来记的，而是靠平时的思考训练出来的。有了思维模型，你即便不去背问题，也能在现场按逻辑将对话往前推进。二是你要针对这些问题，有一些建议，因为每一个问题，你与客户交流时都可能会展开来讨论一下。比如，如果C经理说，他就想和最大

牌的运动鞋品牌合作，那你可能就得帮他评估他的费用是不是能够支撑这个方案？如果预算充足，那合作的形式是不是客户能接受的？

在实际操作中，提建议很多时候是通过提问来实现的。我们刚入行时，跟领导一起出去开会，经常会觉得为什么领导要问那么细的问题？客户不会被问烦吗？但当自己服务客户时，才知道当时的领导只是借提问这个形式，来帮助客户想清楚需求。为什么要这样来做？因为在现实中，很多客户的需求是不现实的，但你并不能上来就反驳客户的想法。这种时候，你借用提问的方式，一起与客户进行一些细节层面的交流，就能帮客户形成更客观的判断，最终定下较合理的需求。

练习心得：让客户满意，考验的是你的耐心与勇气

耐心与勇气是练习沟通时很重要的两个心态，练习与客户沟通需求也是如此。很多朋友都想“搞定客户”，但坦白来说，客户不是“搞”定的，只有他关注的需求被满足时，他才能满意。“沟通”对挖掘、满足客户需求来说，至关重要。只有在看到这一点之后，你才会激发自己的耐心与勇气，慢慢与客户一来一往地交流，把客户的需求梳理清楚。

价值：怎样表达，才能把服务包装得更有价值？

为什么高档餐厅的两片饭后水果要用极为精致的餐具与摆盘送到你的面前？为什么明明只是一个简单的折扣，商家会包装成给你的“独享礼遇”？为什么同样是展示一个想法，大公司总要用漂亮的格式与排版来呈现，而有些公司即便想法不错，也总呈现不好？

这里的所有场景都涉及“包装”。在我们与客户打交道的过程中，“沟通”扮演着极为重要的“包装”作用。无论是展示一个想法或产品，还是汇报一个项目的成果，通过沟通与表达来恰当地包装它们，对提升客户的满意度都至关重要。

但是，你可别觉得“包装”就等于“忽悠”。没有好的内容，“金玉其外，败絮其中”式的包装，最后一定会露馅。我们要练习的能力，是打通沟通时的“说”，与给客户提供服务时的“做”，这样，才能让客户真正满意。在本节中，我们就给大家拆解“包装价值”的沟通理念与技巧。

案例

活干得好，客户就一定认可吗？

> 小美在一家本土的广告公司工作，平时服务一家大外企M公司，但主要是负责执行层面的工作。与M公司合作的还有一家外资的广告公司，主要负责核心的策略。虽然小美自己做得很努力，但在客户眼里，小美所在的公司及小美本人，都只是负责执行的。
>
> 小美想改变这一状况。她终于等来了机会：M公司每年10月都会开始年度竞标。小美决心好好把握这次机会，带着团队细致调研、反复讨论、联系资源、制订方案……加班加点地忙活了大半个月，终于向客户交出了他们得意的方案。
>
> 最终，小美的团队入围了最后的现场竞标。可惜的是，虽然小美自己觉得在现场讲得不错，但客户还是选择了那家外资公司负责明年的策略，由小美的公司负责执行。小美对此非常郁闷。
>
> 问题到底出在哪儿呢？有一次，小美抓住与客户吃饭的机会，真诚地

向客户代表Z小姐请教。Z小姐性格活泼，思路很快。她告诉小美，他们的工作的确做得还行，但小美及她的团队都属于闷头干活的类型，平时难得与Z的领导一起开会，也不能帮Z体现出某项工作的创意与价值。

小美听后，既郁闷，又不解。于是，Z举了小美竞标时的例子：除了PPT做得不如外资公司的漂亮之外，小美现场讲解时并没有把她在调研、资源、创意上的亮点表达出来——虽然小美做了很多功课。花同样的钱，作为客户，一定会选看起来更厉害、更好的方案啊。

小美这时才意识到，原来客户还有这样的需求，之前一直以为客户的需求就是把活干好。可是，该如何做，才能像客户说的那样，把价值或亮点表达清楚呢？

方法：好的包装，是让客户觉得“在情理之中，又眼前一亮”

匹配客户的风格与喜好，满足基本期待

包装的第一步，是确保客户不反感。你别以为这一点很简单，现实中并不是人人都能做到的。比如，有些客户喜欢讲话语速慢、条理清晰、用词精准的陈述，但有些客户就是喜欢语速快或语言幽默的；再比如，有些客户特别喜欢闲聊天，但另外一些客户就喜欢上来就直接谈工作。

无论客户的风格是哪一种，我们在沟通上都需要尽可能匹配他的风格。但凡不匹配，就会引起客户的反感。

除了风格，更重要的一点是你的表达与客户的需求能否匹配。比如，在案例中，Z小姐希望听到小美思路清晰、包装漂亮地讲清楚她调研、协调资源等策划的过程。这时候，小美的沟通策略应当是尽力呈现她在过程中的用心。比如，她可以这样说：

> 为了给大家呈现一个有创意又接地气的建议，我们特地跑了3个城市，采集了150个样本，并涵盖了三类咱们品牌的核心受众，最终了解到了受众的三类需求，它们分别是……

但是，如果Z小姐期待的不是严密的逻辑推导，而是一个有感觉的漂亮创意呢？这种情况下，小美可以这样说：

> 我们基于调研，更基于我们的创意与灵感，提出了三个想法。第一个想法是A，它为什么好呢？现在，请大家开始想象一个场景……

你看，好的沟通，永远以对方为标准。在服务过程中，虽然我们扮演着专业的一方，但表达专业有很多种形式，要想让客户认同，你得先将方案包装成客户喜欢的风格，这也是得到客户认同的基础。

超出客户的期待，让客户满意又有面子

喜欢惊喜、喜欢额外收获是人的天性，在商业合作中也是如此。大家可以尝试通过送礼物的方式来给客户惊喜，但是，通过提升情商与沟通力，把你的服务包装得“超出客户的期待”可能是更好的办法。

每个行业的客户服务内容都不一样，但是人的本性都是一样的。我们曾经有一位学员V大姐，在一个二线城市做自动化设备的销售，客户大部分是中年男性工程师。你可以想象她在与这些工程师打交道时是何等困难。她觉得在那个同质化严重、竞争激烈的行业里，她实在找不到与竞争对手抗衡的优势。

我们当时问了她三个问题：

> 假设你的产品、售后服务、价格都和竞品差不多，那为什么客户要从你这儿买，而不是从别人那买？
>
> 客户到底是买你的产品，还是“买”你这个人？
>
> 如果你的产品没办法变得不一样，那你这个人可以变得独特、更有价值些吗？

V大姐想了一会儿笑了，感觉思路开阔了很多。因为如果产品都一样，在商业合规的前提下，她作为女性，有很多其他男性销售没有的优势。比如，很多中年工程师其实在家里经常会被老婆们指责不管孩子、不了解女性关注的话题、不懂浪漫等。

V大姐每次在和客户交流时，除了逻辑清晰、条理清楚、重点突出地讲她公司产品的优势，是不是也可以主动和工程师们聊聊家常，并借此机会给那些工程师们提供一些产品之外，对于家庭来说更重要的“情报”？或者，在公司允许的范围内，给工程师送个家里夫人或孩子用得着的小礼物，哪怕是一套书？这份额外又贴心的惊喜，一定会让她在竞争中脱颖而出。

当然，这个案例可能无法适用于所有人。我们要学习的，是类似这些案例背后的规律：要想给客户惊喜，还要通过嘴巴表达出来，首先要具备的就是足够的情商，能判断清楚什么样的事情会成为客户的惊喜。

上手就用

- 体现额外专业价值的：张总，我理解今年您这儿的项目都排满了，如果各条线理得不清楚的话，很可能导致资源、效率方面出现困难。所以，我已经初步帮您梳理了一下，您有空时，咱们可以交流。

- 体现额外服务价值的：李经理，知道你这两天要照顾生病的爸爸。项目上的事儿，有我帮你盯着，你放心吧。有紧急的情况，我打电话给你。

- 体现专业以外价值的：王经理，上回你总结的活动主题特别能鼓舞士气！我们就定制了一套实木的手机座，并把那句话刻在上面了。你如果需要，可以送同事或合作伙伴哈！

你发现没有，无论是专业还是服务，或是两者以外的小玩意儿，都有机会被包装成“额外的惊喜”，传递给客户。

> 练习心得：包装，是一种打通“说”与“做”的思维模式
>
> 在练习“包装价值”这个沟通技能时，你需要有一种心态：把你要沟通的东西，当成是一件作品，因此，你愿意花心思去打磨它。有了这样的心态，你会慢慢地在做事情前就想：“咦？如果一个月之后要和客户去交流某个话题，我需要提前做些什么来突显我的价值？”这种从结果倒推的方式，在练习高情商沟通时非常实用。

专业：专业的东西，如何让客户听懂并受用？

如何让一个完全没有营销背景的工程师懂得品牌的运作？如何让一个毫无理财经验的客户，理解公司在理财技术上的创新？如何让一个做市场出身的客户，懂得生产成本与流程？在职场上，分工越来越细，专业也越来越精。

俗话说“隔行如隔山”，每个人的背景不同，对同样的事情理解就不同，这给我们平时与客户的交流带来很大的麻烦。比如，我们都是学文科出身，娅娅文之前的客户，有做飞机发动机的，也有做医疗器械的；而皮皮仲的客户，有做电脑芯片的，也有做宠物食品的。

有过我们这样经历的朋友很多。他们最大的压力来自被客户挑战说“你不懂我们的行业”。客户这么一说，他们就慌了，不由自主地开始花精力去学客户所在行业的各种专业知识，试图在与客户沟通时变得“专业”些。

这样的解决方法真的有效吗？客户是真的觉得你不够专业，还是你没让他理解你的专业？我们是不是可以练就一种通用能力，让自己可以用大白话，讲明白专业上的事儿？在本节中，我们就给你拆解“如何让客户听懂专业的东西并受用”这一能力。

案例

为什么不“专业”的表述倒让客户夸赞专业？

> Michael在一家咨询公司工作，虽然他资历不深，但专业基本功扎实，成长很快。于是，领导逐渐让他独立与客户沟通项目，希望能快速将他培养成项目经理。
>
> Michael第一次独立沟通的客户，是国内一家大型食品公司，在国内的品牌知名度和市场占有率都很高，因此，客户计划在接下来的三到五年内重点开拓海外市场，希望Michael的公司可以帮他们做一份战略规划。
>
> 接到这个项目，Michael超级兴奋，天天加班到半夜都不觉得累。终于，经过一系列严谨、专业的工作流程，Michael向客户提交了第一

版战略规划方案。

可是当他非常“专业”地讲完后，客户看着手上这一本逻辑严密、满是术语的方案，皱着眉头说：“嗯……这个方案，从大体的思路看好像没什么问题，但是我们觉得还不是特别清楚，你们能不能再细化一下？”Micheal听到这个反馈，觉得虽然没有自己预想的那么满意，但也合情合理，可能客户比较严谨，注重细节吧！

于是，在第二次讲解中，为了让客户更“清楚”，他特意增加了许多行业报告、调研数据、理论模型等作为依据，专业又耐心地给客户逐一解释。可客户还是觉得“不够清楚”，还要细化。这回，Michael心里有点儿没谱了，还能怎么细化呢？都讲这么细致了，客户怎么就是不懂呢？

这时，和Michael一起来的资深顾问David开口了：“李总，不知道您觉得刚才Michael讲的哪部分不清楚呢？其实咱们这套方案，本质上就是在说明几个问题：公司要不要开拓海外市场？能不能开拓？怎么开拓？就像咱们开了个饭馆，在北京开的几十家店做得都不错，那为了多赚钱，咱是再在北京开到100家分店，还是去外地开呢？去外地的话，在四川开还是在上海开，或者几个地方一起开呢？饭菜的口味、菜单、装修什么的要和北京的总店一样，还是要做一些本地化的改变呢？”

客户想了想，说：“你这么一说，我就明白多了，其实你们做了一大套东西，就是想说明扩展海外市场虽然可行，但是也得慎重，可以先试点一两个国家，然后根据反响调整产品，摸索出适应海外市场的模式，对吧？你们这个思路和分析确实很专业！”

Michael激动地点点头，心里对前辈佩服得五体投地，原来这么多专业的分析，都比不过一个比喻呀！

方法：提前排查沟通难点，善用“打比方”来讲专业上的事

碰到来自不同领域的客户，一定要提前排查沟通雷区

在上面的案例中，为什么Michael一开始提供的服务，客户并不买账呢？其实，风险的种子在事情一开始就埋下了。

Michael是咨询公司的，他可能脑子里有成堆的概念与模型，但他的客户是土生土长的食品企业，与他对接的负责人未必就能懂Michael所谓的专业概念与模型。当客户反馈说“还不是很清楚，能不能多一些细节的时

候”，其实就已经反映出客户并没有听懂Michael的专业分析，只是Michael没能读懂客户的话。

所以，简单说来，Michael在案例里中经历的沟通如下：

自己的东西，不是客户能理解的专业；

自己虽然专业，但没能解释清楚自己的专业；

客户没听懂，但碍于面子等问题，没有给出真正的反馈。

以上三点，最终导致Michael做了大量无用功，客户也不满意。那么，该如何沟通，才能克服这三个沟通难题呢？我们的建议是：提前排查难点，先做好“沟通层面”的准备。

提前排查难点，就是在与客户交流前，先梳理清楚在接下来的沟通中，会出现哪些因为专业背景不同而导致的不好处理的情况。比如说，咱们上面所列的情况，如果Michael有一定经验，就能提前预测到。而提前做好“沟通层面”的准备，就是在排查清楚难点后，“预演”该如何表达才能让客户听得懂。

这里，大家要稍微注意一下，我们常说要高效沟通，高效沟通是一个目的，不是手段。比如，对Michael来说，他在解释专业的战略规划时，让客户听懂、理解，并能做出合理的决策，就是高效沟通。为了实现这一点，并不意味着所有沟通都要发生在沟通现场。如果Michael可以提前给客户分享一些类似的案例，也能帮助客户更好地理解他在现场讲的东西。

找相似、打比方，让客户理解你的专业表达

在高情商的沟通实践里，“打比方”与“提问”一样，是看上去简单但实际上威力无穷的技巧。以我们的实践经验来看，这个方法在与客户的沟通中特别有效。案例中，Michael的资深同事用的就是这个方法。在这里，我们给大家拆解客户沟通中，如何用好打比方这个方法。

我们在第三章的“语言”一节里，已经给大家介绍过打比方的基本原理与方法。打比方的本质，是找到A与B的相似之处。如果想在与客户交流专业问题时，找出好的比方，其实最考验的不是嘴巴上“说”的能力，而是平时眼与脑的“观察”“联想”能力。

比如，在上述的案例中，为什么要用开饭馆这样一个通俗的例子呢？让我们拆解来看。

Michael和David给客户做的海外扩张的战略规划对客户来说是陌生的事物，在第一次沟通时，客户不一定都能听懂。

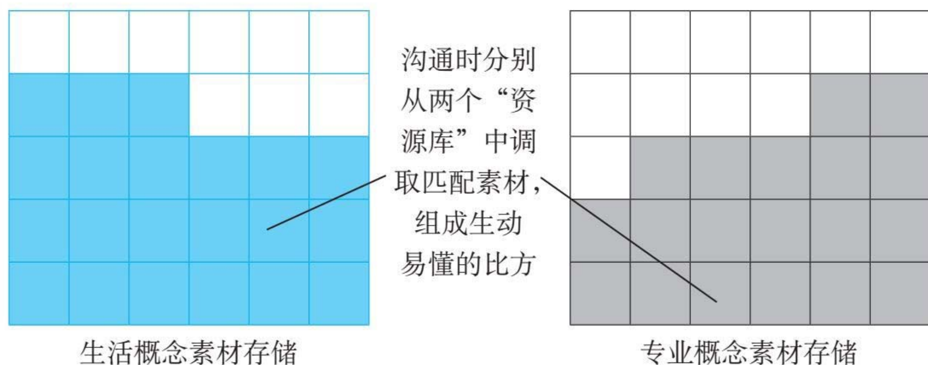
所以，David的任务，就是首先要找到一个大家都能理解的通用事物，并借用它来进行对话。

“饭馆开分店”就是这个通用事物，它能帮David讲清楚他在海外扩张规划中的主要概念。

总结来说，打比方就是用一种通用的语言，来翻译专业的语言。当我们去看上述三点时，最难的是第二点。沟通训练上，我们会建议大家从以下三点去练习。

> 要训练自己把专业层面的概念、模型、理念等，用通俗的语言、逻辑来表达的能力。无论多复杂的专业，当你这么训练自己时，你会发现基本的要点并没有那么多。
>
> 在生活中寻找、观察，找到能体现与专业概念相关的事物。如“产品组合”可以比作“服装搭配”，“品牌形象”可以比作“一个人的对外形象”，“底层逻辑”可以比作“房屋的主框架”。
>
> 当你练得越来越多时，你脑子里就会存储足够多的小比方，可以随时拿来用。

训练自己在脑子里存储一个“比方资源库”，随时取用素材



曾经有一位知名手机品牌的战略总监与我们交流高效沟通，她的听众是技术派的部长们。一开始，那些老部长怎么也听不懂她说的“窗口期”是什么意思。她试了几次后，终于找到一个一说就懂的比方：“做生意，要找时

间点，窗口期就是体温计上的37℃，在这个时间点推出产品，就有大概率得到好的市场反馈。”我们觉得这个比方特别棒。

练习心得：练习“打比方”是一笔超高回报的思维投资

语言学家乔治·莱考夫（George Lakoff）在《我们赖以生存的隐喻》（*Metaphors We Live By*）一书中指出：“我们借以思维与行动的概念系统，在本质上都是基于比喻。”[注]如果我们经常训练自己的比喻能力，不仅可以提升我们的表达方式，更可以提升自己思考并建立模型的能力——而这一能力，在职场上属于将人甩出好大一截的高段位能力。因此，我们会鼓励大家多花心思去观察、思考、练习这种打通说、想、做的能力。

---

1. 参考《我们赖以生存的隐喻》，（美）乔治·莱考夫、（美）马克·约翰逊（Mark Johnson）著，浙江大学出版社，2015年。

引导：怎样把思绪混乱的客户带回正轨？

你与客户打交道时，最怕什么？除了本章前面几节中已经探讨过的难题外，我们最怕的就是客户的思路不清楚。客户的思路，就像是一根指挥棒。理想状态下，我们做什么都应该跟随这根指挥棒——劲儿往哪个方向使？使多大劲儿？什么时候做什么？这些客户服务的日常，都需要我们的客户有清晰的思路。

然而，在职场中，我们的客户很少有完美、清晰的思路。这倒不是因为客户脑子笨或故意不去弄清楚，而是有很多客观、主观的原因。比如，最常见的原因包括：客户没有受过专业的项目管理训练，客户内部的关系太过复杂，项目本身很多细节也还没确定等。

问题来了，看上去导致客户思路不清楚的原因很多都在客户方那边，作为服务客户的乙方，我们要想去改变客户那边的种种问题，是不是不现实啊？你猜对了，要想短时间内改变客户本人、客户所在的组织，或者项目本身，的确不可能，客户花钱请你不是要你去改变什么的。但是，我们可以引导客户，和他一起把思路梳理得清楚些。在这一节中，我们就来分享这背后的技巧。

案例

大项目近在眼前，客户怎么就不能专注一些？

> Z有位客户Y总，特别平易近人，但就是话特别多，思路还不清楚。一起开会时，只要Y总一发言，不仅经常超时，还会把大家本来清楚的议题，完全给带偏。这让与Y总对接工作的Z苦不堪言。他不知道该如何与Y总沟通，让Y总的谈话思路清楚些，从而提升双方的工作效率。
>
> 周五晚上8点多，当大部分人都下班开始周末生活时，Z特别郁闷。因为他的团队还在和Y总及客户方的几位A项目负责人开会，一点儿要结束的意思都没有。本来约了女朋友吃饭看电影的计划，又要泡汤了。
>
> 这个会本来是客户A项目上线前的最后筹备会，其实客户内部各条线的负责人梳理一下主要的准备工作，查漏补缺，明确上线前的最后工作就行，Y总却让Z的团队也参加，以示重视。

> 然而，此刻的会议室里，Y总正在谈他的新理念，说他最近和一位做营销的朋友交流，朋友的话给了他很大的启发，他要在A项目上体现这些想法，并在未来的工作中也要多思考新的路子……Y总边说边在白板上画，完全忘了这次会本来的议题。
>
> 快到9点时，Y总的几位同事已经开始不耐烦了，但因为A项目是公司本季度的重点项目，又是Y总牵头，不好意思发作，只能无奈地翻着朋友圈一起耗着。Z实在看不下去了，只好举手打断：“Y总，不好意思，咱们是不是先把A项目上线前的工作梳理一下？”
>
> Y总谈兴正浓，被突然打断，有些尴尬。在短暂沉默之后，Y总说：“那咱们就快快说一下项目的上线吧。”
>
> 这一“快快说一下”，就把会开到了10点多。大家拖着疲惫的身体和晕乎的大脑离开了办公室，准备周末加班……

方法：不用打断，但可以引导谈话思路的提问三法

在谈话或开会前，你自己要有清楚的需求与思路

按我们七八年来的观察，极少人是带着思路来开会的。对领导来说，会赶会，没时间；对下属来说，很多人都默认自己参加会议是去听、去记笔记、去等领导给自己指示的。

正因为有这样的心理，很多人沟通时会选择闭嘴，并被动地听。想象一下，如果这个人就是你，突然在会上被喝道：“某某某，你说，你最想知道哪三件事？”估计你一定会被问蒙，因为你其实也没有清晰的需求与思路啊。

那么，怎样才叫有清晰的需求与思路呢？比如，Z的需求，就是落实清楚A项目上线前的筹备工作。会议中一旦发现大家的话题远离了这一需求，就有义务及时提出，并且建议一个思路。比如，他可以这么说：

> 抱歉我打断一下，我理解大家在聊起B项目时非常兴奋，我也和大家一样，对B项目很期待。不过，咱们今天主要是讨论A项目的上线，能不能先就A项目在供货、促销及售后三方面，最后梳理一下准备工作？Y总，我们还需要您把握大局啊！

借用提问，帮对方将话题拉回到正题

如果你能在混乱的对话中，像Z一样把大家的话题拉回到正题，基本上就能避免大部分沟通混乱的问题。然而，人的沟通习惯并不是别人提醒一下就能马上更正的。比如Y总，也许聊着聊着他又跑题了，这时你该怎么办呢？

我们在这里推荐一个方法，叫“肯定式引导提问”。这个方法，是我们结合《沟通的艺术》一书中的“倾听”部分和自己的咨询经历总结的。举个例子，当Y总又兴奋地聊起了某个其他想法时，Z可以这么问：

> Y总，您这个提法挺有意思的，感觉它也可以用到咱们日常的项目中去（这是“肯定”部分），不过，我想请教一下，您觉得它能在咱们的A项目上先用起来吗？（这是“引导”部分）

大家发现没？本质上，Z是想打断Y总的，只不过，他用了“肯定式引导提问”的方法，将Y总的思路收回到A项目上。这时候，Y总就有两个选择，要么就是讲清楚他的新想法如何贡献到A项目（如果真可以，也是好事），要么就是发现他的想法与A项目无关，暂时不提。

无论是哪一种，对在8点多还在开会的大家来说，都是好事。

用提问来启发对方，双方一起寻找答案

如果你掌握了第一步、第二步中的方法，你就基本能把控开会或谈话时的节奏了，但是，从解决最终问题的角度来说，咱们可以再进一步——与对方一起解决问题。

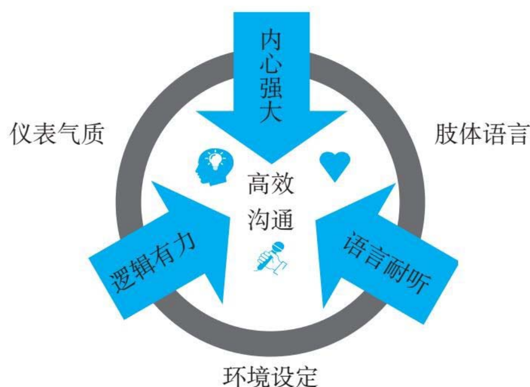
比如，A项目的上线肯定有不少难题，但这些难题都是要Y总给答案、Z们领任务执行的吗？当然不是。作为高情商的职场人，无论是从训练自己能力的角度，还是从在领导和客户面前展现价值的角度，我们都要更主动些。

回到沟通这个领域里，主动的一大体现就是“倾听”中的“回应”。比如，在Y总分享了一个想法后，Z或许可以这样来回应：

> Y总，您这个想法很启发人。我们可不可以在A项目的促销中尝试使用一下呢？同时，我也在想，如果要使用，咱们的困难与解决方法各是什么？

大家可以想象一下，Y总在听到这样的“回应”后，肯定会因为自己的想法受到认可而高兴，同时，也更有动力去思考Z提出的问题，把原本很空的想法，落实到A项目中去。

根据我们自己的使用经验，有了以上三步提问之法，基本上能应对职场上各种主题不清、思路混乱的沟通或对话。当然，和所有沟通技巧一样，它们都离不开我们很早就提出的高效沟通训练框架。



练习心得：有耐心、会提问，才能掌握交流主动权

在沟通的训练与应用中，你会发现很多方法乍一听是矛盾的，其中最典型的一个方法就是提问。在本节的主题中，虽然我们的目的是把握谈话在思路上的主动权，但这并不是没头没脑地抢来的，而是在足够耐心的基础上恰当发问，以此来提供建议、想法或纠正方向。练习过程中，最难的也是如何管好自己的情绪，保持耐心，寻找发问的机会。其要诀是，先练习三步法中的第一步。否则，你连自己的需求都不清楚，又怎能去管理你客户的思路呢？

谈判：如何让不一致的理解，变成一致的行动？

但凡服务客户，或多或少都要与客户进行谈判。产品的价格要谈，交付的时间要谈，考核的标准要谈……也正是因为有这些要“谈”的需求，让很多职场人觉得伶牙俐齿、能言善辩才适合去做需要磨嘴皮子的客户工作，比如，房产经纪人、保险经纪人等。

在我们看来，这种偏见至少带来了两方面的负面影响：第一，很多人明明从事客户服务工作，但因为觉得自己不擅长交流，就放弃了训练谈判能力；第二，那些关注谈判能力的朋友，很多又把精力花在了所谓的训练“唇枪舌剑”上。

但是，谈判能力真的只属于那些伶牙俐齿的人吗？训练谈判能力，一定得唇枪舌剑吗？谈判可以和和气气不争论吗？老老实实交流，就不能促使谈判高效进行吗？在这一节中，我们将结合自己作为性格偏内向之人的经历，与大家一起探索答案。

案例

当客户想把三个月的活压成一个月时怎么办？

> S是一家调研公司的项目经理，最近，他的团队赢得了为某知名消费品客户的新产品线进行全国性市场调研的大项目。
>
> 在项目正式上线前，S带领团队又一次来到客户办公室，一起讨论细化后的落地执行方案。经过两轮修改，客户对这版方案表示很满意，但提出希望能把整个项目的时间压缩到一个月内。
>
> S根据以往类似规模项目的执行经验判断，这根本不可能，于是，他耐心地跟客户解释：“R总，您看，咱们这个项目涉及的样本量实在太大了，要覆盖全国100个城市，还要线上线下都做。光是分析定量部分的数据，我们就要跑一周，更别提定性部分的焦点小组访谈，是需要我们人工到各地区采访、分析的，就算我们调用公司全国各办公室的团队同时就近来做，也至少得一个月呀！”
>
> R总有点不耐烦地说：“我们当初决定选用你们，正是看上你们全国都

有资源，效率高呀！不瞒你说，我们把时间压得这么紧，也是不得已。这不马上到年底了吗，我们得申请下一年度的市场预算。可这条产品线刚上市两个多月，我们没有足够的数据看到市场效果，就没办法制订下一年度的市场方案啊！你们的调研出来之后，我们还得让广告公司、公关公司根据这些数据做方案呢，留给他们的时间更少，你说我能不急吗！”

S心里叹了口气，这客户看起来不像没有经验的样子啊，怎么就不会掌握好各种项目安排的节奏呢！他继续耐着性子，给客户举了一些相似规模调研的案例，想让客户理解，这么大规模的调研，内外协调、问卷设计、问卷发放回收、数据筛选分析、形成报告等每个环节的必要时间投入如何，如果压缩，会对结果造成什么样的影响。

可是R总呢，显然已经没有耐心听了，回了句：“其他项目是这个节奏，但遇到紧急的项目，你们加加班不就好了？是不是你们公司都不愿意加班的呀？再说，你们的报价这么高，我们都没砍价。你看，你们抓紧做一个月，就把原本三个月的钱挣了，效率多高啊！”

S听了这话，实在忍不了了，干脆说了句：“这根本就不是加不加班、挣不挣钱的事！我们要是想偷懒，直接弄个假数据糊弄您不更简单？”

话说到这儿，会议室里的空气好像凝固了。

好在S做了一个深呼吸，压下了自己的火气，心想好歹是个新客户、大项目，别因为一时说话冲动，断送了长期合作的可能。于是，他调整了一下，继续和R总商量：“要不这样，因为您给的时间实在太紧，我相信哪个调研公司都没法确保完成。但咱们还是得以质量为先，不然我们一起讨论看看，是不是可以分阶段进行。第一个月，咱们就选取二三十个最有代表性的城市，缩小一下数据量，给广告公司提供参考方向；第二阶段，用一两个月进行大规模调研，校正结果。您觉得呢？”

R总听了，觉得是个解决办法，也开始心平气和地继续跟S讨论了。

方法：调整视角与情绪，让谈判专注在实现共同利益上

客户不是你的敌人或对手，争论不休只会降低谈判效率

无论是针对价格的谈判，还是针对交付日期、形式等服务条款的谈判，很多朋友很容易谈着谈着就与对方争执起来。最常见的表现是自己被情绪

带跑，把自己与谈判对象放在对立面上，越争越凶，回过头来才发现这些争论对推动事情的进展一点儿用都没有。

罗杰·费希尔是哈佛大学冲突管理领域的教授，也是全球知名的谈判专家。

他与团队曾提出谈判“不要纠结立场，而要专注在利益上”这个观点[注]。说来惭愧，我们在2010年左右就读过这个观点，但当时并不能真正理解。因为你在工作场合中，但凡开始谈判，各方或多或少都有点要把对方战胜以证明自己能力的心态。在这种心态下，总会觉得并表现出“自己是对的，其他人都错了”的倾向。

但其实这种带着预设立场的想法，会让谈判时的沟通变成打嘴仗。比如在上述案例中，谈判双方其实一开始无非是对交付时间理解不一致，但为什么吵着吵着，就变成了客户觉得乙方不尽心、太懒，而乙方觉得客户太霸道呢？其实就是因为双方把对方看成了与自己立场不同的“敌人”，而忘了一起商量一个能满足共同利益——保证质量又能及时交付成果的解决方案。

这就是为什么最后S冷静下来，提出推进项目往前进行时，客户也愿意开始心平气和交流的原因。我们建议大家在试用这个方法时，一定逼自己冷静地分析以下问题。

共同利益思考清单


什么才是双方的共同利益?


如何达成双方的共同利益?


什么问题导致当前的谈判偏离了共同利益的讨论?


怎样把眼前的交谈引向双方共同利益的讨论?

时刻问自己：认知、情绪与交流，哪方面没做好？

当你学会用第一个方法后，你就可以很自然地过渡到第二个方法，时刻问自己，我有没有在认知、情绪与交流上做到位？

什么意思呢？我们不妨拿上述案例来分析一下。在前期的争吵中，R总提出不合理要求，并且不愿意听S的“理性表述”，就是因为：他并不知道这么大型的项目是没办法一个月做完的（认知不对称）；他对S的解释本能地有抵触情绪（他认为没砍价，收费高，就可以要求对方压缩项目时间）；S也没有耐心地与他心平气和地交流，而是也带着情绪与他争执起来（交流中双方都带着负面情绪）。

简单来说，就是在客户理解错时，想办法让他理解对；客户情绪激动了，想办法疏导他的情绪；有些信息表达起来费劲，就想办法与客户一来一回地交流清楚。无论是什么样的谈判，你都要开启自己的雷达，识别自己与客户在这三方面的状态。

你有没有发现，当你这么做时，其实你已经自动在做一件谈判中最重要的事了：推动谈判往实现共同利益的方向发展。其实，要想把事儿谈成，最重要的是能找到共同利益，并让双方都认可、接受。比如，当双方因为价格问题争论不休时，你也许可以这样说：

> 不好意思，我觉得咱们现在对价格有很多讨论，这是重要的，但咱们是不是可以重新梳理一下现在要交付的东西，以及它对应的数量与质量标准？因为虽然价格的确可以谈，但我相信您也认可我们都想要保质保量并有盈利吧？

类似于这样的表述，既可以为无休止的争论降温（情绪），也可以澄清并统一双方的认识（认知），对双方进一步交流大有益处。

练习心得：练习争吵不超过三句的定力

在“谈判”过程中，经常出现“无效沟通”，即双方花了大量的时间去争论，一直重复自己的观点，最终什么问题也解决不了。如果你也正处在这个阶段，那不如现在开始逼自己无论谈成什么样，都要把争论的时间限制在三句话之内，一旦争吵超过三句话，就逼自己停下来。你只有停下来，才有机会去实践上述两个方法。当你成功实践之后，你就能意识到谈判是为了解决问题、推进事情、培养关系的，如果违背

了这些原则，即使赢了又能如何？

---

1. 参考《谈判力》（Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In）第一章，（美）罗杰·费希尔、（美）威廉·尤里（William Ury）、（美）布鲁斯·巴顿（Bruce Patton）著，中信出版社，2009年。

生意：业务不是“卖”出来的，而是“问”出来的

“求人”与“抱大腿”是做客户工作的朋友经常会提及的两个词，说白了就是生意不好做，得求着客户才能获得业务。而作为被“求”或被“抱”的一方，客户的确也时不时会表达出这种意思：“我是你客户，你可得好好伺候我，否则你信不信我不给你业务了？”在这两种心态的共同作用下，似乎无论哪个行业的业务，都得使劲求、使劲卖才能得来。

但真的是这样吗？也许市场上的确存在大量需要强求、强卖才能获得业务的情况，但在我们的职业经历中，却极少会碰到这样的情况。这倒不是说我们的客户都太好了，生意自动找上门来，而是我们发现，在这个专业分工越来越细的年代，真正的好客户有专业的客观需求，而他的需求如果只有你才能满足，业务自然就来了。

这样一来，你要做的可能并不是如何去求业务，而是去寻找、激发好业务。换句话说，你眼前的讨厌客户，很有可能变成非常不错的客户，只要好好为他干活，你就能赢得他的喜爱甚至信任，并赢得更多业务。

看到这，你可能会觉得我们在说大话，真的存在不用求就能赢得的业务吗？客户真的能有那么好吗？怎样沟通，才能赢得这样的客户？这一节里，我们将与大家一起探讨这个非常有意思的话题。

案例

没有求人，怎么业务倒到手了？

> M是一家小型传播公司的合伙人，公司的主要业务是帮一些创业的朋友做营销方案。因为服务的都是刚刚起步的公司，所以，大部分客户都没有财力和M的公司签订日常服务协议，只能是有项目就找M帮忙做做。这也是M目前最大的困扰——业务量根据客户的项目情况时多时少，不稳定。
>
> 身在创业圈，又是乙方，很多朋友教M搞定客户、拿到业务的方法就是会求人。所以，M见到新客户的口头禅就是“公司刚创业，麻烦您照顾一下我们的业务”。当然，没有人会真的愿意照顾M的业务。这让M很焦虑。

直到有一次，M去一个客户那里开会，讨论之前一个项目第二阶段的营销方案。结果他发现，客户在这个项目执行的过程中，思路方向直接180度大转弯。直觉告诉M，这一定是在第一阶段执行时出了什么问题，因此他没有顺着客户的思路，直接给出关于第二阶段方案的想法，而是问客户："在咱们开始讨论第二阶段方案之前，我可以先了解一下前一个阶段方案执行的效果如何吗？"

客户叹了口气，说："哎，第一个阶段其实效果不太好。我自己也反复想了原因，还问了一些朋友，我们都觉得方案本身没什么问题，所以我觉得可能是我们一开始的方向错了。不过没关系，反正我们创业公司的优势就是'船小好掉头'，咱们第二阶段及时调整方向，追上来就好。"

虽然客户这么说，但M根据自己创业起步时的经历，猜想客户的问题可能并不只是出在方向上，很可能最大的难题是运营。于是他又追问了客户一些执行细节的问题："我们真的很感谢您能肯定我们的方案，并继续信任我们。为了让下个阶段的营销活动达到预期效果，我们可不可以多了解一些咱们内部执行团队的情况？比如，执行团队的人力分配如何，团队是否有过这类经验，在上个阶段的配合怎样，等等。因为，一个营销活动的方向和方案固然重要，但如果没有被充分执行，效果也会打折扣。"

客户听了M的问题，恍然大悟，说："你说得对，我之前只想着把握大方向了，还真是没有太关注执行的细节。听你这么一说，我也发现了，其实我们的执行人手并不多，而且大部分人是销售出身的，没怎么做过营销活动，看来执行可能也有问题。"

就这样，M通过不断发问，启发客户找到现存的问题，并且与客户一起分析，寻找对策。两个多小时下来，虽然没怎么聊营销方案，但客户特别感激M帮他们找到了自己都没有注意到的最实际和迫切的问题。

此后，这个客户不仅会让M继续做项目的营销方案，就连公司运营和策略上的问题，也开始找M咨询了。M在"不知不觉"中就扩大了业务领域，但他明白，这一切都源于他抓到了客户真正的需求，帮他们解决了切实的问题，这可不是跟客户在表面上多交流就能找来的业务。

方法：与客户一起摸清需求，尽自己最大可能满足他，业务自然就来了

求客户，不如与客户一起了解他的痛点与需求

很多朋友在与客户交流业务时，总是先关心客户有多少预算，因为他们相信“客户有多少钱，决定了能做多少事”。这种心态，在面对大公司的客户时尤为常见。但事实上，这样的心态犯了一个逻辑错误：到底是“钱”决定了“需求”，还是“需求”决定了客户愿意花多少“钱”？

这个问题，我们也是直到两三年前才慢慢摸索出答案：根本上，只有需求才能决定钱。打个简单的比方，你想买一个新包了，心里的初步预算是一千元，店里的导购该怎么来卖给你呢？我们不妨来看以下两种情况。

> 小姐，你想买多少价位的包啊？
>
> 小姐，你想买一个什么样的包啊？想什么时候背？搭配什么来背？家里已经有什么颜色与款式了？

你可以想象一下，在听到这两种不同的表达方式后，自己会是什么样的反应。

第一种，上来就问钱，一定会让你很不自在，大部分人是不愿意说出自己的心理价位的；但第二种，没有先问你的预算，而是先了解你的需求，也许你们俩聊着聊着，你发现自己其实已经有了很多包，如果真要买，就买一个“棕色的、斜挎的、复古的小邮差包”，这个包虽然要两千元，但它又好看，又能常背，还与家里的不重复，于是你心里的预算很有可能就松动了。

和客户交流业务时也一样。上述案例中，为什么M一开始求人给他做营销策划的业务没成功，而踏踏实实帮客户梳理与营销相关的运营需求，反而拿到了实实在在的业务？其实也是一样的道理。当客户自己不确定自己需求的时候，他对钱是看得很紧的，因为他怕花冤枉钱；但当他看到自己的钱可以花在满足自己实实在在的需求上时，他便愿意把业务给M了。

上手就用

- 请教一下，之前您负责的项目中，做哪些事情，效果会很好？
- 现在阻碍您将事情往前推进的因素是什么？
- 按您的经验，哪些尝试被证明是没有效果的？

- 您觉得需要哪些方面的支持？我可以帮到您吗？

在实际运用上述问题时，千万别上来就问客户遇到的问题是什么，没有哪个客户愿意在刚开始交流时，就展现自己的无能或曾经的失败。

求客户，不如打破自己的边界，创造性地满足客户需求

除了上面的技巧，我们不妨借着这个话题，聊得更深远一些，那就是你在与客户交流需求的过程中，真正在训练的能力到底是什么？

有经验的朋友可能看到话术清单里的问题后，就知道我们用的方法是典型的“顾问式咨询”。这个方法可以让客户给你很多超出你原来职责、能力、预算范围的反馈。比如，在上述案例中，客户后来和M交流的，全都不是M原来做的营销策划。很显然，这既是机会，也是挑战，关键在于M有没有能力满足客户真正的需求：打通营销与运营，帮助客户实实在在解决问题。

然而，对很多人来说，做到这一点并不容易。比如，当娅娅文还在公关公司工作时，她与客户打交道时的报价模式、服务内容、交付形式等很多方面都是相对固定的，这就会限制她应用“顾问式思维”去与客户交流，因为她的潜意识里就会有两个愿望：一是把客户的需求引到公司能做的事上；二是用公司惯有的报价、形式等来服务客户。这种心态，倒不一定是错的，但如果从满足客户需求的角度来说，一定不高效。

相信很多朋友的现实情况也是如此。但是，这个现实能不能改变？答案在于你对自己长远成长的把握与决心。因为不管你是在讲规则、讲流程的大公司工作，还是在相对灵活的中小型公司上班，或是自己做业务，从长远来说，真正需要训练出的能力只有一种，那就是挖掘客户需求，并想方设法满足他。只有这样，你的才能与业务才能成长，你与客户之间的信任关系才会更稳固。

当然，在实现这个长远目标的过程中，也许你的自由度、能力、资源不同，但理念是相同的。比如，在你问了上一步方法中的问题后，如果真碰上一些不在自己能力或业务范围内的问题，你可以像下面这样来说，以训练自己挖掘需求的能力。

> 不好意思，您刚才提的产品设计创新这个需求，我觉得特别合理。只是，我主要专注在营销策划上，但我可以回去问问领导，看看他认不认识这方面比较靠谱的朋友可以支持您。

我觉得您刚才提到的问题的确急需解决。虽然我之前给您介绍的业务都是围绕着营销策划的，但我对产品创新设计也有一些心得，不知道您有没有兴趣听我聊聊？也许我们可以开展一些营销以外的合作。

（如果客户同意让你讲，你可以继续说。）谢谢您，我们的目标是提升整个业务实现的效率，无论是营销的策划，还是产品的设计，都只是其中的一环。因此，我的建议既不是先想营销策划，也不是先去设计产品，而是把两者放在一起考虑：消费者在咱们这个领域里，会对什么样的事儿感兴趣，而我们又能做这件事？

大家可以想象，当客户与你一起去想第三个问题时，大量的需求就会真正出现。比如，他是不是需要先做一些消费者调研的工作？他是不是需要你去分析一下当前竞品的情况？这些需求，远比上来就进行营销策划更重要。

尽管现在的商业世界变得越来越细分，越来越专业，但并不代表每个服务客户的职场人要以“专业的名义”，只做自己分内的事。在我们信奉的“能说会干”中，最要不得的就是这种心态。

当然，在现实商业世界中，你会在多次沟通之后发现，有些客户并不是真的多希望得到专业层面的支持，反而经常有一些类似让专业咨询机构的顾问帮他美化PPT等举动。这样的客户及其只求粗浅便利的需求，当然不能转化为你长远追求的价值[注]，需要主动“选择”放弃。

练习心得：不断发掘价值，给自己正向激励

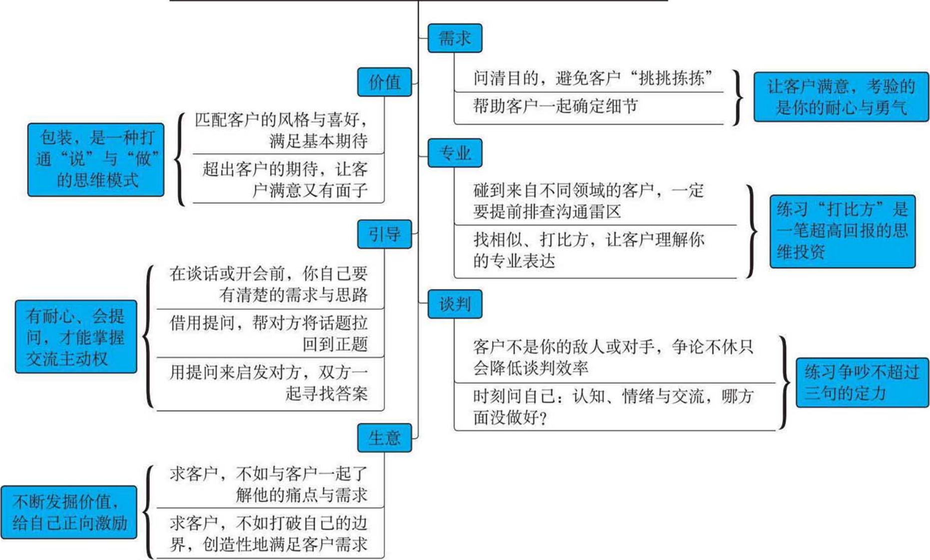
在训练挖掘客户需求来赢得业务这一能力的过程中，最大的动力来自“尝到甜头”。在写作此书的过程中，娅娅文自己的咨询业务全部依赖这种能力。这项能力不仅让我们赢得更多业务，更让我们觉得自己做的事情是真正在帮助客户解决问题、创造价值——这样的正向激励，会不断让我们用上述两个方法，打磨自己帮助客户挖掘需求的情商与沟通力。

---

1. 可参考一位现实企业高层成长过程的例子：小肥人主编《博望志：另

一块砖》中的《成为杨晓磊直线最短的距离》，广西师范大学出版社，2017年。

总结笔记



怎样“伺候”客户，才能把钱、面子与成就感一起挣了？
需求
问清目的，避免客户“挑挑拣拣”
帮助客户一起确定细节
让客户满意，考验的是你的耐心与勇气
价值
匹配客户的风格与喜好，满足基本期待
超出客户的期待，让客户满意又有面子
包装，是一种打通“说”与“做”的思维模式
专业
碰到来自不同领域的客户，一定要提前排查沟通雷区
找相似、打比方，让客户理解你的专业表达
练习“打比方”是一笔超高回报的思维投资
引导
在谈话或开会前，你自己要有清楚的需求与思路
借用提问，帮对方将话题拉回到正题
用提问来启发对方，双方一起寻找答案
有耐心、会提问，才能掌握交流主动权
谈判
客户不是你的敌人或对手，争论不休只会降低谈判效率
时刻问自己：认知、情绪与交流，哪方面没做好？
练习争吵不超过三句的定力
生意
求客户，不如与客户一起了解他的痛点与需求
求客户，不如打破自己的边界，创造性地满足客户需求
不断发掘价值，给自己正向激励



第八章

降低自己的客户身份，实现与合作方的高效沟通

在上一章中，我们聊了如何与甲方的客户实现高情商的沟通，在本书的最后一章中，我们将与大家一起探讨作为甲方时，如何更高效地与乙方沟通。

很多人经常只把乙方当供应商，但实际上，无论你是继续在组织里工作，还是自己创业，合作方都是你未来职场发展的重要推动力量；同时，与合作方交流时所需的谈判、反馈等能力，更是一位优秀职场人的必备技能。

尊重：别以为你是客户，就能享受当客户的待遇

平时自己服务客户久了，是不是也特别想当回客户，享受被人“伺候”的感觉？终于有一天，你的领导让你负责一个项目，这个项目有好几家供应商给你干活，你心想着：“这回我也可以好好当回客户，享受一下不用干活还被哄着的状态了吧？”

这种心情可以理解，但不知道你有没有发现，很多时候，你越是摆出一副“我是客户”的派头与态度，就越不能真正地被当成客户来对待。

在我们服务客户的过程中，有很多客户扮演着前辈的角色，教给我们很多东西，既有做人做事的道理，也有对行业与专业的见解，和这样的客户一起工作，我们能受到激励，得到成长。因此，当我们也有机会扮演“客户”的角色时，我们同样希望能给对方一些正面的影响——说到底，得到合作方的认可，才能换来舒适的沟通和高质量的合作。

那么，怎样沟通才能赢得合作方的认可？怎样交流，能在尊重对方的同时，还能保有客户的“霸气”？在这节里，我们将与大家一起探讨这些问题。

案例

供应商居然敢直接拒绝客户的要求？

> 我们有一位朋友Q，从小家庭背景不错，名校硕士毕业后，进了一家外企的公关部工作。要说她一路走来也是顺风顺水的，可她却觉得，自从上了班，就没一件事是顺的。朋友们难得一年一两次的聚会，总会变成她的吐槽会，而吐槽的主角呢，就是她换来换去的供应商们。
>
> 按理说，她所在的部门人手不少，每个人只需要专注在自己负责的业务线上，而且还有协议公关公司帮忙，我们这些做公关的人都觉得她的工作算是这行里轻松省心的了，可她就是不爽，总觉得供应商不给力，使不动，自己一点儿都不像是他们的客户。
>
> 我们这些在乙方工作的朋友就好奇了，还有敢这样摆谱的同行？便让Q讲讲怎么回事。Q给我们说了两件事。

一次，在公司的绩效评估季，她手头有个重要的项目在忙，可是因为公司的评估系统太复杂、内容太多，她就想让公关公司帮她把工作成果这部分内容起草一下，反正项目都是和他们一起做的，他们总结一下之前的项目报告就行了。可是公关公司就一直拖着，直到她临近提交日时一天催好几遍，他们才随便拼凑了点儿发给她。“你们怎么可以这么凑合就把客户交代的工作交上来了？”Q气急败坏地对着对方的项目经理发火。对方经理却淡淡地答道：“我们和您一样，做事情也要遵循优先级，再说您的需求本来也不是我们的服务范围。”

还有一次，公关公司发了一个项目总结报告给她，她因为还要做内部汇报，就想让他们再改一个内部版本，而且要求他们淡化公关公司的工作，多突出她自己的成绩。结果，公关公司的项目经理一封邮件回过来说：“不好意思，我们合作的报价里，没有做两版方案。”直接就把她拒绝了。Q一气之下，抄起电话就给对方领导打电话：“你们怎么那么不专业啊？我是甲方，做什么由我说了算。”对方领导虽然安抚了她，但最终也没同意再给她出一版方案。

我们几个圈里的朋友听后，只能干笑几声。再专业的供应商，如果被客户当成“使唤丫头”一样呼来喝去，总是额外干本就不在职责范围内的事，还连起码的尊重都没有，怎么可能好好合作呢？可惜，Q自己并不知道问题到底出在哪里了，只嚷嚷着要换供应商。

毕竟是朋友，我们就给她分享了以下理念与方法，希望能帮助她改善与供应商之间的关系。

方法：最好的尊重，是信任并挖掘对方的专业能力

对方的公司不是你开的，请理解对方行业的运作

你知道作为乙方最不喜欢听到的一句话是什么吗？那就是：“这活很简单啊，要我做，×天就可以做好了，或×钱就可以做到了。”为什么？因为当客户说这样的话时，他潜台词有两个：第一，我其实很懂你这个行业，你能做的我也能做，你做的东西并无太大价值；第二，如果我来做，我会比你做得更好、更快、更省钱。

真的是这样吗？当然不是，不然为什么还要请供应商呢？以我们公关圈为例，很多甲方客户并没有足够的预算来招聘一位全职的内部员工。很多时候，用招聘的一半预算，就可以把全年的日常传播工作外包给一家公关公司。花更少的钱，做更多的事，这样的合作是不是很值？

当然，在这样的合作模式下，公关公司里的某一个团队，并不会只有这一家客户。它可能需要服务3～5个这样的客户，才能养活自己团队里的所有人。这样来说，最典型的问题就来了：客户说你给我调整一个报告，三五分钟的事儿，服务方却说要一整天，还要收费。客户就生气了，为什么要那么久？为什么顺手帮个忙的事儿还要收费？原因很简单：因为它要排资源，让A在干完另一个客户已经在计划中的活之后来改，并让B有空时来审，以确保质量，你觉得能很快响应并免费吗？

作为客户，如果想和你的合作方交流顺畅，认识到上述现实是非常重要的。在这里，我们想分享皮皮仲服务很久的某位客户的做法，既能让对方把活干了，还能赢得对方的尊重。比如，同样是让供应商帮忙改一个报告，她可能会进行以下沟通。

> 客户：打扰了，我想让你帮个忙，帮我准备一个周三给老板的汇报，你这两天自己有时间吗？（先确认对方是否有时间。）
>
> 皮皮仲：我这两天都排满了，要到周二下午才有一段时间。那时再做，你来得及吗？
>
> 客户：稍微有些紧。不过我们可以分开来做。我把思路告诉你，你先找团队把东西整合到一起，然后周二下午你再来细细调整。这样可以吧？
>
> 皮皮仲：可以的。
>
> 客户：好的，费用的话，你就记在那个×项目名下好了。
>
> 皮皮仲：没问题，感谢！

大家看到这段对话了吗？虽然是甲方与乙方的关系，但客户对皮皮仲很客气，俩人交流起来也很高效。为什么？因为客户非常了解皮皮仲这边的工作、团队情况，并且也知道所有服务都是要付费的，而皮皮仲当然也非常愿意服务好这样的客户。至于是否真的要收费，那要取决于帮客户做的事情，是纯粹给客户的服务，还是可以算作公司对客户的一次“人情”投资。

把对方当成专业人士来要求，培养成你在专业上的左膀右臂

你在读到皮皮仲与客户沟通的例子时，也许会觉得，客户是对皮皮仲这样较资深的同事才这么客气、讲道理。现实中或许的确存在客户对合作方中

不同级别的同事态度完全不一样的情况，但我们会建议你不管对方的职级怎样，你都能保持做客户的优雅：既严格要求自己的服务方，也客客气气把服务方当成专业人士看待。

很多年前，皮皮仲刚入行时，一位长他二十多岁的客户姐姐就一直对他很客气，把他当作专业人士来看待与要求。比如，她经常像下面这样来沟通：

> 我看到一条新闻，是讲国家的工业互联网大趋势的。我觉得我们的传播可以结合一下这个政策。你能不能从你专业的角度，去做一些研究与分析，回头我们一起讨论看怎么结合？

尽管那时皮皮仲才刚入行，也并不能每次都一下子就完全满足这位客户提出的要求，但你可以想象，当他听到客户这样与他沟通时，会有什么样的感受。的确，客户在发号施令，在让他干活，但客户对他本人作为专业人士的尊重与期待，不断激励着皮皮仲快速成长，最终让他得以在服务那位姐姐的过程中，做出了很多成绩。

多年后，皮皮仲自己也经常要与他的各种合作方一起做事。当他也扮演客户的角色时，最常用的沟通话术都源于当年他的客户所教。

上手就用

● 这个项目上，我了解的专业东西肯定没你们多。所以，在成本上，能不能辛苦你们帮我分析得透彻一些，准备好三套方案？

● 我虽然也知道你们常规的一些服务很重要，但这一次的合作，我希望最后的成果并不只局限于这些服务范围。你们在行业的一线，能不能帮我想想有没有比常见的形式更有创意、更能整合各方资源的方案？如果能做出来，那对你我来说，都是大功一件。

无论是皮皮仲当年的客户，还是后来的皮皮仲自己，都是在要求供应商立足于他们的专业，真正提供有价值的服务。越是这样，越能让对方感觉到他们是重要的，做出来的东西是有价值的，从而最终更好地服务作为客户的你。反之，如果像前面案例中的Q一样，只把供应商当成是帮自己处理杂事、琐事的可以“使唤”的人，那么供应商也会同样认为你是一个没有价值的客户，如果合作不顺利，放弃也不会觉得可惜，这样的话，你就更不要奢求被尊重了。

及时肯定和感谢对方的成果，才能体现你的领导和管理功绩

除了懂对方的运作方式，尊重对方专业之外，在与合作方交流的过程中，另一个很重要的原则是尊重对方的成果。比如，Q赤裸裸地让她的服务方别太突出自己的成果，而要把成果放在她的名下，就很不合适。

其实，很多服务方并不会太介意客户把自己的功劳拿走，毕竟客户是付了钱来买服务，自然有权把成果归于自己名下，但是，人与人之间的交流是要讲情分的。像Q这样低情商的客户，在现实中也不少，合作方辛辛苦苦做出来的成绩，哪怕是花了钱，也不能连句谢谢都不说，还不打招呼就直接把成果拿走。

作为客户，如果真的想体现自己的成绩，弱化服务方做的事情，该怎么沟通呢？我们分享两个技巧。

> 当服务方不在现场时，你可以向你的听众（领导、同事等），强调你是如何领导服务方，一起努力攻关，最终实现了什么样的突破。你越这样说，领导或同事越能认可你的协调能力与领导能力。只有像Q这样的初级人士，才会幼稚地把小功劳都放在自己的名下。

> 当服务方就在现场时，你要表示感谢，把成绩算他们一份。

我们经历过印象最深的一个类似案例，就是皮皮仲的某位客户向部门全体同事做的一次内部项目汇报。这个项目非常复杂，汇报前，皮皮仲的团队花了很多精力，与客户一起讨论，帮客户梳理脉络。现场的汇报效果特别好，客户的领导、同事对她的推导和结论都非常满意。在这种情况下，她完全可以不和大家说明这些结论是怎么得出来的，因为这本来就是她自己的项目，也是她在主导这次汇报。然而，这位客户却在汇报结束之后的掌声里，特别感谢了皮皮仲的团队，直接说明这背后的推导过程是皮皮仲团队的成果——这让坐在台下的皮皮仲感动不已。当然，皮皮仲也看到了这位客户的领导对她投过去的赞赏的目光——这才是领导力。因为领导知道，她懂得如何用好服务方，把自己的精力花在更重要的事情上。

练习心得：心态与需求，直接决定你是初级客户还是高级客户

在这一节的训练中，最大的难点来自你的心态与需求，特别是在项目紧急或出了问题时。如果你只是把对方当成供应商，那你自然会掉到“初级客户”的沟通水平，他们也会用对待“初级客户”的方式来服务你。因此，我们会建议你把与合作方的相处，也当成职场成长的一个

重要过程，训练自己管理和领导一支外部团队的能力，从而不断从合作方身上挖掘专业价值，用你的尊重与预算，把自己晋升为“高级客户”，从而享受更优质的服务，并提升自己整体的职场竞争力。

规矩：怎样让合作方欣然接受你的严格要求？

作为客户，对某些工作和一些小事总有自己的标准与喜好。一个报告的字体必须用宋体而不能用黑体，一幅设计图的背景应该用偏蓝的紫色而不是偏粉的紫色，开会必须喝焦糖玛奇朵但要少奶半糖，希望对方能7×24小时地随时电话、微信、邮件响应……

对于这些需求，身为客户的你可能会觉得很正常啊，要求高一些难道有错吗？的确，如果从“事”的角度来说，这些都可以理解，也不难实现。但为什么在职场中，还是会经常发生客户方与服务方因为一些小事就吵起来的情况呢？是客户的要求真的太高，而服务方又真的水平太差，还是你自己实在太事多，对方又故意不满足你？

要是把问题看得那么非此即彼，可就太简单了。大家仔细想想，客户与服务方之间存在的一些理解上的不同，是不是也同样存在于夫妻之间、情侣之间、上下级之间？其实，从沟通的层面来说，你作为客户的种种不顺心，本质上是对于“期望值”的管理出了问题。在这一节中，我们将围绕着“期望值”合理与否、如何表达、如何争取、如何校正等话题，与大家一起讨论。

案例

为什么管得那么细，服务方的质量却越来越差？

> 在调研公司干了三年的H，终于进了甲方做消费者洞察经理，“翻身做主人”了。想想自己在做乙方时受的苦，H决定，一定不能对自己的供应商放松要求。为了找个熟悉又“好管”的供应商，他选择了原来的公司，让原来的领导带队服务他。
>
> 为了显示自己的“专业性”，乙方发的每个文件他都认真审阅，并且发现“问题”。比如，报告的排版，图放在左边比放在右边好看；这个词是美式英语用法，可是他要的是纯正的英式英语翻译……总之，每份文件如果不改个三五版，肯定过不了。
>
> 这还不算，但凡是和他开会，不管大事小事，乙方的领导必须在场，否则就发脾气，哪怕其他团队成员的建议非常专业，他也直接反驳。

整个服务他的团队都感到十分厌烦，反正交出去的东西怎么都要改，那干脆开始就随便做一下吧；反正开会他只听领导的，我们这些小人物就别费这个心思替他想了，能不跟他说话就不说好了……

久而久之，H也感觉到服务团队的工作质量越来越差，他只能找乙方领导投诉，说现在的小朋友真是不靠谱；另一方面，他暗暗地想，看来自己还是太温和了，“管”得还不够，要求得再严格点。哎，管个乙方，怎么就这么让人心累呢！

方法：认可并激发服务方的主动性，为自己创造价值

别因为心理预设让合作不顺利

所有在乙方工作的人，最害怕的一种客户关系，是以前的同事变成了自己的客户。从此，这位前同事客户会变着花样来折腾自己。虽然并不是所有从乙方转去甲方的客户都让人讨厌，但这种观念却像“后妈就不会对孩子好”一样成了一种偏见。而那些在乙方干过的客户，也常常以“专业”自居，认为自己非常懂行。

案例中，为什么服务H的团队对他有抵触情绪？一方面，是H作为从乙方转甲方的客户，预设了供应商就是没能力提供高质量的工作，急于用自己的专业来立威；而服务H的团队心里或多或少也有这个预判，一开始就在防备着H故意折腾。

如果你是客户，对于这种荒唐的不公正待遇是不是很无奈？其实，职场上很多不顺心的沟通，都是在处理这种认知的不对称。作为客户，你要对服务方的偏见有心理准备，同时也要通过沟通打破这种偏见，这样双方才能在日常的相处中顺畅交流。大家可以对比以下两种表达方式。

版本 A	版本 B
这个项目，你们从方向 A 入手，然后分别在 ××× 三方面展开。类似这样的项目，我以前自己做得很多，你们直接按我的要求去弄就行。	这个项目我之前的确做过，但我相信你们的专业性。你们可以尝试用我以前的方法，但我更期待基于你们的专业做出不一样的效果，让领导们眼前一亮。这样，咱们以后一定会有更多合作的地方。
尽管客户在说这些话时，心里并没有特别的意思，只是就事论事地把要求说完，但服务方听了之后八成会觉得客户讨厌，自以为是，不把人放在眼里。	在这个版本中，客户同样也提出了自己的建议，但他更多地把主动权交给对方，没有表现出瞎指挥的“讨厌行为”。从合作方的角度来说，跟这样的客户打交道能感觉到被尊重，也更愿意与之合作。

充分沟通，让对方理解与你合作的规矩

你是不是觉得我们分享的这些理念或方法，都显得做客户的太迁就合作方，有点太软弱了？当然不是。在我们看来，所有的高效沟通都不是以表面上是否“软弱”或“强硬”来体现真正的“温和”或“强大”。比如，在与合作方沟通时，你的温和可能恰恰体现着强大的力量，关键看你用什么样的方式，表达出什么样的信息与情绪。

娅娅文曾经有一位在圈里非常资深的客户，文人气很浓，性格也非常温和，但这并没有削弱他在合作方眼里的威严。在娅娅文看来，这位客户很会与合作方“定规矩”。比如，他在一场发布会前，曾说过类似下面的话：

> 我知道各位准备活动都非常辛苦，但我自己做活动，只要活动在进行中，我就会站着。站着可以让我看到现场的各个角落，随时了解整个会场的情况。无论需要什么样的支持，我都可以随时响应。我希望大家也能这样去做，展现一名公关人的专业水平。

从这段话里我们可以感受到，作为行业里的资深人士，娅娅文的这位客户有权也有资格对合作方定规矩。但是，如果你只是一位“普通”客户，该怎样沟通，才能与合作方一起按你的想法定规矩，并让对方信服呢？这里的诀窍，就是要避免一上来就按你的想法直接定标准，而是要与对方商量，实现充分沟通。

客户：这个项目工期很紧，对我们公司下一代产品的推出至关重要。因此，我想和大家商量一下执行过程中的几个原则，可不可以？

合作方：当然可以，大家一起合作，都想高效完成任务。

客户：谢谢理解。除了按咱们之前约定好的工作形式、交付方式以外，在这个项目中，我想特别强调一下‘按时交付’这一点。比如，我希望每一次向领导汇报前，你们都可以提前一天把材料准备好，大家有问题吗？

合作方：每次都要提前一天？这个对我们来说可能有些困难，因为咱们的工作节点本来就排得非常紧凑，我们担心实现不了啊。

客户：没事儿，有困难大家就一起商量。这样，我先解释一下为什么我要强调提前一天。你们跟我们公司合作也有一段时间了，肯定也已经发现我们公司内部层级特别多。为了让我们的大老板更好地理解、支持我们的工作，我每次一定要先拉着我的直接领导过一遍我们的方案或报告。我让你们提前一天，就是为了先向我的直接领导汇报，他的意见或建议非常重要。大家可以想象一下，如果没有经过他的把关，那咱们一起做出来的东西，很有可能直接被大老板打回来，这样就会浪费咱们双方更多的时间和精力进行重复工作。

合作方：理解了，但时间上还是很难做到啊。

客户：我知道时间上有一些挑战，你们回去可以详细商量怎么来克服。可以提前准备一个框架，或者咱们在每次写报告之前，先一起商量。我相信你们肯定可以想出不错的方式。

合作方：好的，那这样，时间上我们答应你。但方式上，可能到时也需要你能通融一下，灵活处理。

客户：没问题。

在上述对话中，虽然定规矩的过程有点迂回，但效果却比直接下命令更

好。因为双方进行了充分的解释与交流，并且结论是一起定下来的。如果你能做到类似这样与服务方沟通，对方会觉得你很讲道理，也很体恤他们，自然会尊重你们约定好的规矩，而不是觉得你在故意折腾他们。

学会展示高要求背后的意义，才不会被当成吹毛求疵

在我们的沟通咨询中，经常有朋友抱怨客户要求太高。哪怕客户像上面那样详细解释了为什么非得要执行某一个标准之后，他们依旧觉得客户吹毛求疵，只会在一些不重要的事情上浪费精力。面对这种情况，作为客户该怎样做，才能让他们理解你的高要求，进而配合你做好工作呢？

唯一的办法，就是通过恰当的沟通，让他们看见这些讲究背后的意义。

比如，皮皮仲曾有一位客户，每次要求服务方所有数据都要用Excel表保留计算过程，而不能只提供一个最后的计算结果。有一次，皮皮仲团队有一位初入职场的小伙伴对此很不屑，认为客户这样做是不信任合作方。当客户感受到他的情绪后，打开一张Excel表，并这样说道：

> 可能大家会觉得我要求都用Excel表来计算数据有些麻烦，但你们可以想象一下，我们的汇报过程涉及大量数据，如果只展示结果，一旦其中有一个数字弄错了，或者要调整，就会导致所有计算都得重新来。如果你们用Excel表来计算，并保留了计算过程，那么，哪个错了就改哪个，哪个需要调整就调哪个；A进行了计算，可以让B来复查。不知道大家是不是觉得有道理？

你可以想象客户连说带展示地表达时，是多么有说服力。自此之后，那位小伙伴自己就养成了什么数字都用Excel表来计算并存档的习惯。

练习心得：风水轮流转，你难道想成为那个“讨厌的客户”？

虽然每个行业都有甲方乙方之分，但谁也不确定自己会不会一直在甲方做下去，或在乙方一干到底。今天一起共事的同事，明天会不会就成为你的客户？始终保持谦虚、专业的姿态，不仅可以让你得到合作方的喜爱与支持，更能训练你“以沟通效果为导向”来说话，而不是“靠自己的身份”来说话。当你有时候与合作方沟通得不耐烦了，想摆出自己的甲方姿态时，我们建议你思考一下这个问题：你即将说出

口的话，是有助于你练习沟通力，促进你与合作方的关系，还是让你荒废沟通力，让你成为合作方讨厌的那个客户？想明白了这个问题，相信大家就能够做出明智的选择了。

催活：怎么催，才能催出进度，催出质量？

已经周五下午四点半了，你的供应商还没把该交的报告发过来。明明说好是周三交，结果一拖再拖，连个草稿也没有，你都快气炸了……

这样的经历相信你也有过吧？原本以为花了钱就可以舒舒服服让别人去干活了，没想到供应商居然各种不给力，做的东西达不到标准，进度还超级慢。最气人的是，你给他们提些优化流程的建议，他们表面上点头答应，但回到工作中就都忘了。

面对这样凡事都要催的供应商，该怎样沟通才能让他们变得靠谱和听话些？作为客户，你是严厉训斥他们，让他们变靠谱，还是多给他们加钱，好让他们换更靠谱、响应更快的人来为你服务？按照我们自己既服务客户，又被人服务的经历，可能这两个方法都不能真正帮你推动合作方按时、保质、保量地交付工作。

和其他场景一样，我们分享给大家的方法，初衷都是希望能帮助大家改善并提升与沟通对象的关系，从而在本质上实现顺利沟通。在这一节中，我们也会继续介绍如何在日常工作中，通过建立相互信任的关系，更好地“催活”。

案例

催得急，却催出了事故？

> 小张毕业后加入了由几个师兄师姐成立的创业团队，由于团队小，每个人都是多面手，要同时负责好几件事，而且很多时候没人教，工作都得自己摸索着做，所以她也没少走弯路。
>
> 有一次，公司要做一轮面向消费者的路演，小张领到的任务是负责所有物料的设计和制作。她虽然没做过，但想想反正是外包给供应商，也就觉得没什么难的了。于是，她立即上网找了一家相对便宜的可以做简单设计的小型图文印刷公司。
>
> 在与他们沟通了设计制作要求和交付时间之后，小张就去忙其他事情了。当然，她还是会在每天下班前例行给对方联系人发个微信“催

催”进度：“我们下周三就要活动了，一定要保证下周一做好所有东西送过来哈。”对方也总是回复她：“没问题，都按计划进行，虽然时间紧，但争取周一交付。”然后她就结束一天的工作，放心回家了。

可是，当周一收货的时候，小张傻眼了：整整一套物料送过来，从背景板、手持KT板，到宣传册、手提袋、传单，所有东西的主色调全都从紫色变成了不粉不紫的颜色！

小张急了，抄起电话就质问供应商：“明明设计图的主色调是给你们色号的那种紫色，为什么实物这么偏粉啊？你们自己印出来看过了没有啊？我们的品牌主色都不对，这完全就没法用啊！你们说怎么办？”

供应商也一肚子委屈，反驳道：“明明是你自己催得急，我们说先打个样给你看，你说一来一去又要耽误一两天，就按设计图的色号打。我们之前可是提醒过你，不同的材质和墨打出来的成品是会有些色差的。”

小张一下子蒙了，没想到自己想省时间却省出了事故。眼看活动在即，她也没别的办法，只好摆出客户的架子继续跟供应商吵：“你们也没告诉我能偏到变色啊！我不管，反正这批东西不合格，我没法收货。周三就活动了，你们必须在明晚前重新做出正确的东西来，不然我们没法付款。”

供应商一听，更是火冒三丈：“我们这批东西都是加班赶工做出来的，这么大的量，一天之内重做，你看看哪家敢说能做出来？我们肯定是做不了，大不了，你这单生意就算是我赔了！”

方法：催的本质，是帮助对方管好项目，而不是扯皮

提前定好规矩，比来不及时“夺命连环催”更重要

在职场中，类似于小张与供应商之间的扯皮现象其实很常见。如果要从根源上解决，就得从本章的前两节做起。当然，在这一节中，我们着重探讨当需要催活时，如何沟通才能催出进度，催出质量。

而解决这一问题的前提是提前定好规矩。方法在上一节中已经介绍过，这里，我们会分享一些有关时间、流程及质量管理的沟通示例。根据我们自己的实践，除了价格以外（关于沟通价格，我们将在后面的小节中单独展开），这三个话题是与供应商扯皮的高发区。

我们建议大家在合作开始之前，就利用类似下面的沟通话术，提前定好规矩，从而让你在真正要去催活时能催得动。

上手就用

- 咱们下周五交方案。为了避免与谈好的方向差太多，浪费双方的时间，能不能在下周一和周三时，一起简单碰一下思路和进展？（这是设置中期检查点。）

- 这样，我理解你们有自己的工作流程。不过，我从确保咱们双方合作顺畅的角度，建议你们在已有的工作流程中加一个环节：带着你们的初步想法，哪怕是画在纸上的一张草图，先和我交流。因为我不想最后你们花了很多时间，但做出来的不是我想要的东西。这个建议，你们没问题吧？（这是在为流程立规矩。）

- 为了确保咱们做出来的成果能顺利通过领导及我们公司的审批，咱们能不能提前确定一些具体的质量标准？我脑子里排在最前面的是×××，也请你们从专业的角度，补充最重要的三条。如果我们能达成一致，那就请你们在执行过程中严格遵循，谢谢！（这是在确定质量标准。）

类似上面的话术，大家可以根据自己的行业及具体工作灵活使用。无论是在时间、流程上，还是质量管控上，其要点都是必须以最终的顺利交付为导向来确立规矩。换句话说，就是你既要明确自己作为客户的身份，需要让对方达到你的要求，也要考虑对方在执行工作时的顺畅性（类似第三个例句中的表达方法），这样才能一起定出双方都能认可并认真遵守的规矩。

要催促，也要帮助，才能对最终的交付有好处

很多朋友会觉得，自己是客户，又提前定了规矩，那供应商就应该遵守。表面上看是没错，但心态上却不能太放松，因为根据我们的观察，它会导致两种“危险”的行为：要么自己做甩手掌柜，什么都不管了；要么坦然享受“客户特权”，觉得可以随时一个电话过去催。而在现实合作中，大部分的不愉快也都源于这两种行为，就像案例中的小张一样。

这就是为什么我们一直在强调，一定要在遵守双方定下的规矩的前提下，通过合适的沟通来催对方。这种合适的“催”，既在时间与方式上不给对方造成不必要的麻烦，又可及时发现对方执行过程中遇到的问题，从而提供适当的帮助，为对方（也是为自己）来解决问题。

一般来说，我们会建议大家在催的时候，根据对方的不同反馈，给予以下帮助。

上手就用

- 帮对方管理项目的进展。比如说："下周二就要向领导汇报了，按上回的沟通，今天周五，我来看看进展怎样了。"
- 给对方提供支持。比如说："按现在的进度，可能咱们没办法在下周二保质保量完成。这样，我这儿有一些现成的数据，你们可以参考着来，不用费时重新做。"
- 与对方一起梳理思路。比如说："你们现在的难处，在我看来可能有三方面。咱们要不一起讨论一下怎么解决吧？"

无论是上面哪一种话术，都避免了一上来就去骂供应商的尴尬，而是在帮助对方解决实际问题，最终让项目顺利完成。这是一种沟通的技巧，更是一种合作的心态。如果案例中的小张有这样的心态，她也许可以这样说，避免让双方吵起来：

> 咱们现在纠结谁对谁错也没有意义了，我想在这个过程中肯定有我的问题。咱还是一起想办法尽快解决周三的使用问题吧。这样，首先，我去你们那儿一起盯着打样，随时调整颜色；第二，我们一起商量一下能不能减少印刷种类和数量；第三，你能不能现在找几个同行朋友，让他们帮忙一起印，先把最关键的东西做出来，可能还能赶上用。

在这段话里，综合了通过沟通来提供帮助的三个方法。掌握这些方法，对提升你与合作方之间的信任关系非常有好处。

练习心得：树立起你的专业形象，让合作方愿意听话

有朋友觉得，在对待合作方时多花心思去迁就对方，是自己软弱的表现，所以，心里总会觉得上面这样的方法用不着去练，可等矛盾真正出现时，又立马回到骂供应商的老路上去。但如果你从合作方的角度来看，使用本节中的理念与方法，非但不会让你显得软弱，反而会强

化你在他们心目中的专业及靠谱形象，从而帮助你赢得他们的信任，愿意在合作中听你的话，最终让合作进行得更加顺畅。

反馈：说清需求，合作方才能有效改进

我们有位朋友L，原来是一家媒体的编辑，在选题策划上非常有一手。后来，他像很多媒体朋友一样，转去某互联网公司做公关，负责旗下一条产品线的日常传播。虽然他手下没有团队，但和其他同事一样，有一个公关公司的团队支持他做日常工作。

按说这都是行业里的标配，然而才过三个来月，他就被逼得想辞职。一起吃饭时，他聊起了原因——竟然因为自己表达不清楚意见，在内被同事们看不起，在外被公关公司瞧不上。这让L这位曾经的才子很没面子，不禁怀疑自己是不是进错了行业，选错了工作。

其实，像L这样表达不清楚意见，给不了有效反馈的客户，在职场中很常见。根据我们的观察，这样的客户一般比较和善，做事也挺认真，唯一吃亏的地方就是不能像位“客户”一样来表达意见。这不仅让他们面子上过不去，更糟糕的是，会严重影响与合作方的关系，最终降低自己的工作效率，给长远的职场发展拖后腿。

我们在前面三节探讨了对合作方的尊重，双方应约定好规矩，以及实际工作中最常见的技能——催活。在这一节中，我们将继续来看另一个更加重要的技能：给合作方有效的反馈。

案例

“我是客户，你得听我的”真的对吗？

> 设计师小方就遇到过一位讲不清楚反馈的客户王经理。当时，王经理的公司要做一幅信息图，回顾公司一年以来的公益项目成果，小方接到任务后用一周时间做出了初稿，给王经理审阅。
>
> 接下来，就是一轮又一轮的细节调整。当他发了第六版后，王经理的电话又打回来了，他说：“小方啊，不好意思，有几个数据要改，另外，我觉得还是得放些我们做活动的照片，这样更真实。”小方的头一下子就大了，他对王经理说：“改数字没问题，您发给我就行。可是咱们做的是信息图，加上照片太奇怪了，而且排版也要大改……”王经理表示：“没关系，还有时间，来得及重新排。至于风格

问题，你是设计师，把它弄好看本来就是你的工作！”

没办法，小方只好硬着头皮大改一番。就在他马上要交稿的时候，王经理又来电话了，他说：“小方啊，我想了想，还是别用真实照片了吧，用照片我们内部好像还得审批，太麻烦了。你帮忙处理成卡通一点的吧！”

虽然不愿意，但小方觉得，处理一下图片，好歹整体风格能协调一些，就答应了。可王经理收到新图后，又不满意：“小方，我是说让你处理成卡通图片，你怎么给弄得这么抽象啊！都不知道这图是什么了，这跟没加图片有什么区别啊！”小方解释：“咱们数据部分都是用矢量图标解释的，太具象的图片很出戏的，搞不好成了四不像，就不是信息图了。”王经理坚持：“我要的信息图就是这样，你听我的，就做成卡通的，我给你发个样子，就按这个改。”

小方没办法，又把王经理发的照片用软件处理成了漫画效果，重新排版。发出去还没有一分钟，小方就接到了王经理怒气冲冲的电话：“小方同学，你到底有没有明白我要什么？！你这个是卡通吗？你到底有没有服务过客户，你就这么不会听话吗？”

小方也急了：“我就是听你的才改了这么多遍，你是客户，可是你倒是说明白到底要让我怎么改呀！”王经理吼道：“我怎么没说明白了，连参考图都发你了，你照着那个画就行了！这一个图都改了一个月了，怎么这么费劲呀！”

小方郁闷极了，且不说王经理发的图有版权，照着重画那也是插画师的工作……他觉得无力再跟王经理争辩了，反正怎么说他也不明白，只知道让别人按他的想法做，才不管合不合理……

方法：想清楚、说明白是一种需要练习的习惯

最大的忌讳，是没有明确目的，想到什么说什么

人的想法随时在变，这可以理解，但在给合作方反馈时，就不能像案例中的王经理一样一直在变了。这个道理看起来简单，但在实际应用中有两个难点：第一是很多朋友并没有意识到，虽然自己是客户，但也不能由着性子想变就变；第二点更加本质，即如何才能让自己在反馈前就想清楚，表达得更加清晰，不会变来变去。

这两点往往是交织在一起的，因为自己想不清楚，所以才变来变去；又因为没有意识到要提高反馈的能力，所以才导致自己想不清楚、讲不清楚，

更加变来变去。那么，该怎么从根本上解决问题呢？最根源的一个方法，就是想清楚给反馈的目的——在职场中，很多客户并不是真的知道为什么要给反馈，就是凭感觉在要求改。

比如，很多时候，当客户抄起电话打给自己的供应商，并说出“你下午帮我改一下×××”这句话时，他以为清楚地知道自己要提一个修改意见，但他很可能并不知道以下具体的要点。

到底为什么要改？（所以需要改动的内容是×××、×××。）

按我建议的方式来改，能达成目的吗？（如果不能，要怎么改？）

“修改”本身是达成目的的必要且正确手段吗？（到底要不要改，如果改了也达不成目的怎么办？）

现阶段，还改得了吗？（评估时间、资源等；如果改不了，是否有备选方案？）

当你评估清楚上述问题后，一般来说，你给反馈的目的基本也就梳理清楚了。反之，一旦没想清楚这些问题，很有可能给出的建议不仅无力，还会前后矛盾，最终导致大量扯皮的事儿。作为客户，当你不能弄清目的时，一旦自己的意见说出口，很可能得到对方如下的回应：

对不起，这个想法我们觉得挺好的呀，我们不觉得需要改。

不好意思，现在时间太紧了，我们找不到人手去改。

我不觉得你想改的方向能帮我们做得更好。

条理清晰、重点突出，其实并不难

我们在第三章介绍过“逻辑”。逻辑在给反馈的过程中扮演着非常重要的角色。大家可以想象一下，当我们要反馈时，合作方会本能地觉得你要否定他们已经做的事儿，或又要在原本就很繁忙的工作中带来更多不确定的变数。在这种情况下，除非你能讲明白为什么要改、要变，否则很容易激起对方的抵触情绪。

要解决这个问题，除了在第一步中想清楚目的之外，你还要通过强大的逻辑，来解释清楚你的目的。在这个过程中，我们发现客户们很容易犯的一个错误：只是强调自己的目的，但却没讲清楚为什么，以及怎么办。比如，王经理的这句话就是如此：“小方同学，你到底有没有明白我要什

么？！你这个是卡通吗？你到底有没有服务过客户，你就这么不会听话吗？”

这句话该怎么来优化呢？王经理可以尝试这样来说：

> 小方同学，不知道你可不可以试试画成卡通形象，而不是简单把照片处理成漫画风格？我的主要目的是想平衡一下画面的风格（目的）。我觉得太写实的照片或太抽象的矢量图，都不是特别符合做这张图的目的，所以，我想试试卡通形象的方式（总括）。我觉得用卡通形象可能会有两个好处：一是整体风格会更统一；二是相比矢量图，卡通图像可以让对我们不熟悉的受众比较直观地理解我们做的这些公益活动（展开两点原因）。你是这方面的专家，可以帮我评估一下，或提出其他能实现我目的的方法（总结）。

在这段反馈中，综合了我们在本章中介绍过的所有方法。我们在练习时的一个感受是：虽然反馈的技巧很重要，但它要立足于“尊重”这个大前提。在我们看来，尊重不只是表面上的恭敬与礼貌，更是为了项目执行过程中的实际好处。

比如，在案例中，到底是王经理更懂设计还是设计公司更专业？王经理觉得合作的设计公司不靠谱，只是因为他还没有用好他的合作方。一旦双方目的清晰且一致，对方配备了专业人才，那么设计公司做出来的东西，一定比王经理想象中的要好——这就是“尊重”对方的一个前提，也是在与外部合作方合作时应有的信念。

学会举例子、打比方，让双方的理解一致

另外一个给反馈的小技巧是善用比方，具体的原因与方法已在之前的章节中介绍过。回到本节的案例，为什么小方总是做不出王经理想要效果？很有可能是双方对同一件事儿的理解完全不一样。

举个例子，皮皮仲是浙江人，娅娅文是北京人。一个吃江浙菜长大，一个吃北京菜长大。有一天，皮皮仲对娅娅文说：“今天胃口不好，想吃清淡一点。”娅娅文说：“行啊，那咱就吃个醋熘白菜吧！”皮皮仲一听，立马头就大了，因为他就想喝白米粥，配雪里蕻。

为什么会产生这样的问题呢？就是因为双方对“清淡”的理解很不一样。要避免理解不同导致的问题，你要么能讲清楚具体要什么，要么找到一个类比来讲。但在现实职场中，前者实现起来会很困难。因为隔行如隔山，每

一行都有自己的定义。一个普通的词，可能在不同的专业人士眼里，它的定义会相差很多。比如，“创意”这个词，公关人与广告人，甲方与乙方，可能对其的理解就会很不同。

解决这个问题的一个简单方法就是举例子。大家拿着一个双方都能理解的例子来说事儿，就容易了。皮皮仲有一位非常资深的客户，经常在开会前说“咱们先立个靶子，方便双方讨论”，就是这个道理。我们举两个人对“清淡”的理解不同这个例子，就是在用这个方法来告诉大家，沟通时认知不同会有什么后果。

练习心得：重视反馈这个“技术活”，取得合作方的尊重和信任

作为客户，认真给出有效反馈是你的职责，也是一项很有技术含量的工作。清晰的反馈能减少改动的次数，节省双方的时间和精力；耐心地讲明白原因和目的，也能让合作方理解并信服。相比凭感觉告诉合作方“你就把它改改”，给出有理有据的意见会更让对方觉得你是在认真对待这项工作，你的态度会让他们也重视起来；而相比无理但强势地要求对方，你在沟通中体现出的职业化更能赢得对方的尊重和信任，从而愿意和你一起把事情做好。

砍价：砍价是为了促进合作，而不是破坏合作

你们公司打算在一个月后推出一款新产品，为了配合产品上线，你们需要和很多家供应商合作。你负责其中的物料设计，但公司没有设计部，需要把设计外包。请示领导后，领导告诉了你他心目中的价格，让你去找一家靠谱的设计公司，要求干活好、态度好、响应快。你以为市面上的设计公司多的是，一定可以找到符合领导要求的公司。

然而，三天过去了，你找遍了猪八戒网、58同城、百度，一家合适的都没找到。原因很简单，看上去靠谱的，价格都比领导的预算贵出一大截。怎么办呢？你不敢直接跟领导说他给的指导价不合理，只好硬着头皮打算与看上去还算靠谱的三家公司去砍价。没想到，这三家都一口咬定他们的报价是标准服务价，一分钱都不愿意降。你沮丧极了，只恨自己小时候没好好和老爸老妈学习怎样跟菜贩讨价还价。

类似这样的事，你有没有经历过？“砍价”这事真是非做不可的吗？“砍价”的技巧真的和买菜时讨价还价一样吗？服务、收费越来越标准化的今天，还能砍下价来吗？在这一节中，我们将给大家分享与合作方工作时的另一个话题：砍价背后的“想”、“做”与“说”。

案例

明知道砍不下来价，怎么办？

> V刚刚入职一家外企的公关部就接到了一个让她为难的任务，去和一个媒体平台谈明年的合作。其实合作框架和往年差不多，难的是媒体的报价涨了20万元，但公司的预算却少了20万元，V要把这40万元的差价砍下来。
>
> 在V的努力下，媒体看在他们是长期合作的老客户的面子上，答应给一个折扣，价格算下来只比去年多5万元，可这远远没有达到V的预期。她只能继续跟对方的业务对接人李经理软磨硬泡。
>
> V先是摆事实，耐心地跟李经理讲：“李经理，我们公司和您这边合作已经这么多年了，我们的诚意和配合度您都了解。因为咱们双方熟悉，工作起来都会很顺利，这样的话，其实您这边投入的人力和精力

都要比新接的品牌少。而且，我们公司在行业里也是数一数二的，对您的媒体来说也是强背书啊！”

李经理客气地说：“您不做媒体，可能不了解，我们做一篇好内容，不管广告主是谁，投入都是一样的，这是对广告主和读者负责。而且近两年，国内厂商竞争力越来越强，找我们合作的太多了，也都不差钱。您也知道，现在我们这些媒体日子不好过，从运营的角度讲，领导肯定是希望和愿意投入更多费用的品牌合作呀！”

V觉得，这小一个月，自己能说的都说了，可还是没用，不由得叹了口气：“哎，李经理，跟您聊了这么多日子了，我也了解您那边尽力帮我争取了，我特别谢谢您。可是，我一来公司就接了这么一个任务，要是完成不了，估计也不能干下去了……”

听V这么说，李经理也打起了感情牌：“是啊，我也知道你不容易。你看，我给你这个折扣，可是往上审批了三层才通过的，我就是看在咱们两家合作这么久，你人也很靠谱的份儿上才费这个劲的。”

就这么来来回回，V和李经理都客客气气地谈着，可就是谁也不让步，耗在了那里……

方法：看清砍价的本质目的是获取更多利益

开口砍价之前，先想清楚能否砍价

砍价的本质是谈判，我们在第七章中也探讨过这个话题。大家不妨先来看一个比较常见的技巧：如何砍掉对方报价中的水分，特别是当你还是一位新手客户，而与你打交道的乙方是个“老油条”时。

其实，切入点很简单：先识别水分部分，再清楚地表达出来。这第一步，需要你自己平时多与不同的合作方交流，向公司内部有经验的同事打听。当你对某一件产品与服务差不多该收多少钱心里有数时，你就有了不错的基础去砍价。这个“货比三家”的方法看似简单，但很多朋友却经常忽视。

第二步，则与沟通的技巧紧密相关。以我们的实践，一般有两种办法点明对方报价中的水分。

方法一：咱们是第一次打交道，我们也很有诚意和你们合作，所以，我想请你们本着促成双方合作的心态，来重新调整一下报价。

这个方法，客客气气，用来测试对方的诚意与态度，非常实用。如果对方真的很配合，主动调整了报价，你的第一轮就赢了。但是，如果对方不把你这句话当回事，怎么办呢？

> 方法二：这个项目我们公司非常重视，也希望能与同样重视这次合作的合作方来合作。我通过圈内朋友的推荐，一共找了三家与你们级别相似的公司，但你们的报价比另两家要高出近50%。我理解你们的服务可能更好一些，但为了促成这次合作，我希望你们能重新考虑一下报价。

这里用了最原始但很管用的“货比三家”的方法，同时点出自己是经“圈里朋友”推荐。潜台词是说：你们不要蒙我，我一是手上有别的选择，二是了解圈里的行情，要想合作，就请摆出一个合作的态度来。基本上，用了这两个方法之后，或多或少你能拿到一个比较合理的报价。

接下来，我们来探讨一个更深刻的话题：现在的商业世界中，很多乙方也越来越强势，万一你就是砍不下来价，怎么办呢？比如在案例中，作为甲方的V，并不能强势地去压李经理的价，因为并不缺业务的李经理，不断在释放着一个信号——你爱做不做。

也正是在这种时候，我们才有机会去思考砍价这件事背后更本质的一个问题：砍价到底是为了什么？我们的一个发现是：砍价是为了促进合作，而不是破坏合作。什么叫破坏合作？那就是因为所谓的砍价，导致了完全没有正向贡献的结果出现：双方争执不下，导致吵了起来；浪费各自的时间与精力，却达不成一个共识；损害了双方的信任关系，即使谈成，合作也不顺利；即使这次双方勉强接受了价格，但几乎不可能还有什么长远合作的可能。

你在与一些合作方进行艰难砍价的时候，是不是也会经历上述让人郁闷的事情与情绪？那该如何避免呢？我们不妨来倒推，看看在谈判中哪些现实目标比价格更重要。

> 双方能找到一个共同利益（本质上，各自的投入产出比都是合适的）。
>
> 能促成眼前的首次合作（如果是第一次合作的话）。
>
> 能为后期的长远合作奠定信任的基础。

这些看起来很虚的指标，真能在谈判中实现吗？以我们自己到目前为止的实践来说，完全可以；反过来，我们也看到过很多类似案例中需要砍掉40万元预算这种几乎不可能的情况。当你也不幸碰到这种情况时，我们建议你先用上面的方法分析清楚，如果确定的确没办法砍，一定和领导清楚地交流，不做无用功。

直接定好原则，让砍价变得更高效

娅娅文在类似于本节案例的谈判中，经常会说以下的话（如果是第一次合作）。

> 咱们第一次打交道，谢谢你们抽出时间。我先跟大家打声招呼，大家都很忙，你们也了解我们公司的做法，咱们都希望高效地把事儿促成。我自己有个原则，就是和别人合作，一定不会让合作双方勉强，但也不希望大家只盯着这一次的合作。因此，咱们接下来的交流，我希望大家不要兜圈子。谢谢！

在这段话里，大家觉得娅娅文作为客户，强势吗？可能有一些。是不是所有合作方都能接受这样的开场？并不是。但这种开场的最大好处之一，就是筛选掉一批不认同这个原则，或者没有诚意的合作方。

在这样的开场之后，娅娅文会进入到“正题”。

> 这次的项目，无论是对于我们的客户A，还是对于我的团队，都是一次很重要的尝试。我也已经尽可能争取到最多的预算。为了大家了解这次的项目，我先介绍一下这次的预算分配。我一共有50万元可以调配，并希望与三家伙伴合作。同时，我希望能摸索出一种合作方式，在这次项目之后，未来有类似项目出现时也能继续合作。

有的朋友可能看到她直接把自己的底牌亮出来，认为她简直是疯了。谈判最忌讳的不就是在一开始就把自己的底牌亮出来吗？对这个问题，我们的看法是，你我这样的普通职场人涉及的砍价，应该不至于是几个亿的合作吧？也应该不至于一个单子要谈半年一年吧？

如果不是，那我们最主要的训练目的，就是如何高效地砍价，促进合作。如果从这个目标出发来分析娅娅文上面这段话，大家就能发现其三点好处。

首先，她给自己及合作方画了一个能想象得到的饼，对合作方来说，他们就不用报出一个远高于50万元的价格来，因为他知道这样的报价根本没戏。

其次，对娅娅文来说，她也会知道，自己这些预算能买来什么样的服务。万一她找的合作方都是要50万元以上的，她也可以提前断了念头。

最后，在一个清晰的费用框架下，大家就可以比较清楚地在50万元分3份的大方向上展开具体讨论了。

当然，即便娅娅文像上面这样来沟通，双方依旧会进入砍价这一环。只不过，娅娅文不用去处理类似案例中要砍40万元这种不靠谱的谈判了。

创造第三种可能，用“砍价”来促成合作

我们之前提到过，基于共同利益来谈判，才真的能谈出双方满意的结果。我们在实践中的一个最大体会是：奔着“砍价”这个目的，但互相获得更多的利益。这里的利益包括额外的资源、搭配的服务等。

你也许会问：咱本来不就是在砍价吗？怎么还能争取到更多的利益呢？奇妙的地方正是在这里。为了帮助理解，大家不妨来看一个生活中的例子。有一次，我们在一个创意市集上看到很多很有意思的小玩意儿，其中一条很精致的手工手链闯入我们的眼帘。

> 我们：多少钱？
>
> 摊主：180元。
>
> 我们：那么贵啊！
>
> 摊主：我们每一条都是手工制作的，独一无二，而且很漂亮。
>
> 我们：150元行不行？
>
> 摊主：这条链子真的值180元。你去看很多大牌产品，有类似工艺的可能好几千呢！要不这样，我再送你一枚搭配这条手链的小戒指。一起佩戴会很好看的。
>
> 听到这儿，我们心动了一下，当时就付款买了。

其实，在另外一次类似的经历上，我们并没有要摊主的戒指，但是因为摊主提起了戒指，我们继续有了下面的对话。

> 我们：我们已经有了很多类似的戒指了，这样，戒指你就别送我们了，你就便宜20元钱，160元，行吗？
>
> 摊主：（犹豫了一下）行吧！但是你能不能帮我在网上做个推荐？
>
> 我们：可以啊，没问题。我们要觉得好，还会继续找你买。

类似这样的砍价场景大家是不是觉得很熟悉？无论是第一种还是第二种，以你作为客户的身份来说，都获得了比摊主原来报价体系下更多的实惠，无论是同样的价格得到更多的商品，还是同样的商品但更低的价格。

当你使用前两步的方法，把价格锁定在各自觉得合理的区间里时，双方就可以互相调动自己的资源，来促成一个比原始报价更优的方案。回到本文看似无解的案例里，其实V与李经理还是有得谈的。比如，V作为客户，她或许可以这样来和李经理交流。

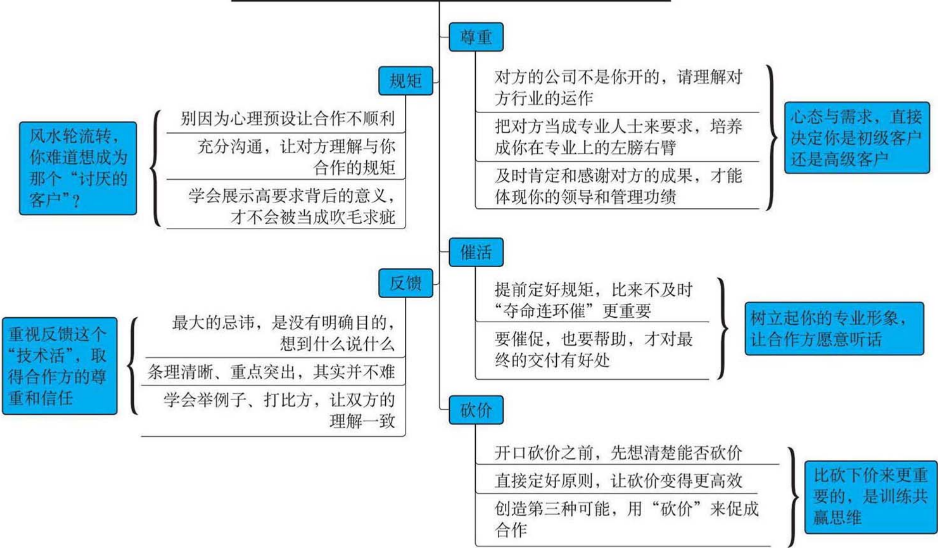
> V：你也了解了我这儿今年的实际情况，我也知道用比上一次合作少20万元的价格来达成一样的合作是不可能了。但我想问你一个问题，你是不是依旧想促成咱们这次合作？
>
> 李经理：那当然了，咱们之前的合作都非常顺利。
>
> V：那好，我也非常想和你们合作。能不能这样，你在我现在的预算基础上，帮我想两件事：第一，基于这个预算，在你们平台能做出什么结果？第二，如果你们平台不接这个合作，那么，按你的经验，这笔预算在你们同行那里，大概能做成什么样？咱们之前也合作过，我相信你愿意帮我去做这两点评估。
>
> 李经理：那当然。

现实中，这样谈下去的话，一般会出现两个非常好的结果：一是李经理设计出一套基于今年小预算的方案，V与李经理他们媒体的合作依旧可以顺利开展；二是即便不能合作，V也能带着可靠的想法，向领导汇报。而且一般来说，李经理是不会把业务拱手让给同行的。

不知道这招你学会了吗？

> **练习心得：比砍下价来更重要的，是训练共赢思维**
>
> 虽然很多时候，我们的直接目标是要砍下多少钱，但从长远发展需要的能力来说，你最需要练出来的能力是实现共赢，也就是我们上面提到的“创造第三种可能，用‘砍价’来促成合作”。如果你在砍价过程中抱着这样一种心态，那你就会逐渐在实战中训练自己“寻找双方利益，而非因为甲乙方的预设立场去互撕”这一技能。无论是对自己的成长，还是你在组织中应对领导、团队或同事，创造性地促成合作比单纯的砍价要重要得多。

总结笔记



降低自己的客户身份，实现与合作方的高效沟通
尊重
对方的公司不是你开的，请理解对方行业的运作
把对方当成专业人士来要求，培养成你在专业上的左膀右臂
及时肯定和感谢对方的成果，才能体现你的领导和管理功绩
心态与需求，直接决定你是初级客户还是高级客户
规矩
别因为心理预设让合作不顺利
充分沟通，让对方理解与你合作的规矩
学会展示高要求背后的意义，才不会被当成吹毛求疵
风水轮流转，你难道想成为那个“讨厌的客户”？
催活
提前定好规矩，比来不及时“夺命连环催”更重要
要催促，也要帮助，才对最终的交付有好处
树立起你的专业形象，让合作方愿意听话
反馈
最大的忌讳，是没有明确目的，想到什么说什么
条理清晰、重点突出，其实并不难
学会举例子、打比方，让双方的理解一致
重视反馈这个“技术活”，取得合作方的尊重和信任
砍价
开口砍价之前，先想清楚能否砍价
直接定好原则，让砍价变得更高效
创造第三种可能，用“砍价”来促成合作
比砍下价来更重要的，是训练共赢思维